

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Efektivita systému interní komunikace ve vybrané firmě**  
**Effectiveness of Internal Communication System in Selected Firm**

Studentka:

Bc. Lucie Sedlářová

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Sedlářová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Efektivita systému interní komunikace ve vybrané firmě**  
**Effectiveness of Internal Communication System in Selected Firm**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Vymezení interní komunikace a problémů, které ji komplikují
  3. Charakteristika vybrané techniky sběru empirických dat a příprava průzkumu
  4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na zefektivnění interní komunikace
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ADLER, Ronald, B. a Jeanne, M., ELMHORST. *Communicating at Work*. 10th ed. London: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0-07-338517-4.  
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.  
NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

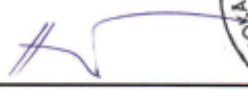
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Anna Dušková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2012

.....

Bc. Lucie Sedlářová

## **Poděkování**

Děkuji mé vedoucí diplomové práce PhDr. Anně Duškové za její vstřícnost, ochotu, cenné rady a odbornou pomoc při zpracování mé diplomové práce.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Vymezení interní komunikace a problémů, které ji komplikují.....</b>	<b>4</b>
2.1 Charakteristika vnitrofiremní komunikace .....	4
2.2 Efektivita vnitrofiremní komunikace .....	6
2.2.1 Bariéry a konflikty snižující efektivitu interní komunikace .....	6
2.2.2 Řešení ke zlepšení interní komunikace .....	8
2.2.3 Komunikační audit .....	12
2.3 Komunikační toky .....	13
2.4 Druhy a formy komunikace .....	16
2.4.1 Neverbální komunikace mezi zaměstnanci .....	16
2.4.2 Verbální komunikace ústní mezi zaměstnanci .....	18
2.4.3 Verbální komunikace mezi zaměstnanci prostřednictvím médií.....	19
2.5 Manažerská komunikace .....	20
<b>3. Charakter. vybrané techniky sběru empirických dat a příprava průzkumu .....</b>	<b>23</b>
3.1 Charakteristika empirického výzkumu a empirických dat .....	23
3.2 Dotazování a struktura dotazníku .....	24
3.3 Etapy empirického sociologického průzkumu .....	27
<b>4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na zefektivnění interní komunikace .....</b>	<b>29</b>
4.1 Charakteristika firmy .....	29
4.2 Realizace dotazníkového průzkumu .....	29
4.3 Analýza výsledků dotazníkového průzkumu.....	32
4.3.1 Analýza sestupné komunikace.....	32
4.3.2 Analýza vzestupné komunikace .....	38
4.4 Vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu .....	42
4.4.1 Vyhodnocení sestupné komunikace .....	43
4.4.2 Vyhodnocení vzestupné komunikace .....	46
4.5 Návrhy ke zlepšení komunikace.....	49
<b>5. Závěr .....</b>	<b>52</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>53</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	

# 1. Úvod

V současných a zároveň i budoucích podmínkách vysoce konkurenčního prostředí hrají lidé uvnitř organizace velice významnou roli. Každá větší firma, která chce být na trhu úspěšná, provádí různé analýzy jako např. analýzu řídicích systémů, trendové analýzy, používá modely a metody vedoucí k minimálním nákladům, optimálním zásobám, optimalizaci podnikového zisku apod. Pomocí elektronických prostředků s využitím internetu mají takovéto ukazatele vysoce vypovídací schopnost. Ale kdo firmě zaručí, že tyto výsledky se stanou realitou? Nestáčí jen umět „něco“ vypočítat, ale důležité je předat tyto informace ostatním lidem, a to především i těm na nejnižších organizačních stupních. Právě tito lidé formují konečné výrobky určené zákazníkům. V případě, že zaměstnanci jsou prací znechuceni, nejsou dostatečně motivováni, cítí se zbyteční a přebyteční, přesně neví co dělat nebo neví proč to tak mají dělat a další nespočet pochybných úvah nám jasně říká, že výsledky práce nemohou být takové, jaké jsme si přály a ve svých cílech stanovily.

Právě proto by se mělo v každé firmě důkladně zabývat interní komunikací a nepodceňovat tuto problematiku. Základním předpokladem manažerů by měla být schopnost umět komunikovat a disponovat potřebnými komunikačními dovednostmi. V současné době již existuje spousta kurzů a školení zabývajících se firemní komunikací a organizace by rozhodně na takovýchto výdajích neměla šetřit, a to jak po finanční stránce, tak i po stránce časové vytíženosti.

Předmětem této diplomové práce je zjistit úroveň efektivity interní komunikace v konkrétní firmě. Cílem práce je analyzovat a interpretovat získané informace o fungování vnitrofiremní komunikace a následně provést vyhodnocení těchto výsledků, a to na základě popsaných teoretických poznatků vycházejících od různých autorů. Zjistím tak možnou přítomnost určitých nedostatků či problémů, které snižují efektivitu interní komunikace a které je vhodné odstranit nebo alespoň zmírnit jejich nepříznivé dopady.

K získání potřebných informací jsem zvolila metodu dotazování a jako konkrétní techniku jsem použila dotazník, který jsem zaměstnancům firmy zaslala formou elektronické pošty. Dotazník je použit především pro svou anonymitu a relativně rychlé jednání ze strany zaměstnanců. Průzkum jsem provedla ve firmě, která se specializuje na výrobu a dodávky elektrické a tepelné energie. Okruhem dotazovaných bylo 27 zaměstnanců středního managementu pracujících ve výrobním úseku.

Přínosem této diplomové práce by mělo být navržení takových opatření, která mohou vést ke zmírnění či dokonce až k úplnému eliminování problémů, které komplikují

efektivní komunikaci. Doporučená opatření mohou přinést firmě vyšší spokojenost zaměstnanců, jejich větší angažovanost, což se projeví především ve zvýšené produktivitě práce. U manažerů pak můžeme dosáhnout kvalitnějšího řízení, ochoty vnímat a naslouchat komunikaci od svých podřízených a pochopení, že komunikace je celofiremní problém.

## 2. Vymezení interní komunikace a problémů, které ji komplikují

Komunikace zcela jednoznačně ovlivňuje výkonnost celé organizace, proto je nezbytné jí věnovat dostatečnou pozornost. Obecně můžeme říci, že jde o navázání kontaktu s druhým a dorozumět se. Formální definici uvádí např. Holá (2006, s. 3), která popisuje komunikaci obecně jako „proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.“ Dále uvádí, že komunikace zahrnuje jak slovní, tak i mimoslovní projevy a účastníci by ji měli vnímat se zapojením svých smyslů, rozumu, intuice i citu. Aktéry mohou být jednotlivci, organizace, popř. i určité skupiny a označujeme je jako odesílatele a příjemce. Baguley (1994) zase vidí komunikaci jako proces, který nastane, když jsou informace, myšlenky a pocity přenášeny mezi jednotlivci či skupinami osob prostřednictvím předem dohodnutých symbolů k úmyslnému účelu.

### 2.1 Charakteristika vnitrofiremní komunikace

Podle Strážové (2006) je komunikace klíčovým prvkem každé organizace a není možná bez vzájemné spolupráce. Interní komunikace rozhoduje o efektivním využívání zdrojů a spojuje všechny funkce v organizaci. Jde o obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb. Dobrá komunikace tak vytváří základ pro úspěšný a dynamický rozvoj a růst organizace. Koontz a Weihrich (1993) píší o komunikaci v organizaci jako o prostředku, jehož pomocí jsou vstupy zaváděny do určitých systémů. Umožňuje modifikovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informace a dosahovat cílů. Zabezpečuje tedy sjednocení veškerých organizačních činností.

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno především zaměstnanci, tj. lidmi, kteří jsou pro fungování organizace nejdůležitějším, ale zároveň nejhůře ovlivnitelným faktorem. **Vnitrofiremní komunikaci** formuluje Holá (2006, s. 8) jako „komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy.“

Autorka také podrobně popisuje **předmět komunikace**, kterým jsou data, informace a znalosti. Rozlišení těchto pojmů má pro firmu velký význam. Jejich zpracování a využívání vyžaduje odlišný přístup a různé formy komunikace. **Daty** je myšleno vše, co můžeme monitorovat smysly (zrakem, sluchem, hmatem, čichem, chutí). Ve firmě se jedná o objektivní fakta určitých skutečností či posloupnost znaků s určitou hodnotou. Jsou to



např. čísla objemu prodeje, počet zákazníků, účetní data apod. Data představují základ informací a proto jsou na ně kladeny nároky z hlediska rychlosti pořízení, nákladů, kapacity, přístup, ale také nároky na další zpracování, jejich formát a srozumitelnost. **Informacemi** rozumíme data, která jsou interpretována s určitým významem, a je jim přikládána konkrétní vypovídací hodnota. Uživatel vytváří informace subjektivního charakteru ze získaných dat a na základě svých znalostí, tzn. že může pracovat pouze s daty, ke kterým má určité znalosti. A právě **znalost** je vždy svázána s lidskou činností a emocemi. Jde o souhrn zkušeností, vědomostí, hodnot a principů určitého uživatele. V organizacích bývají znalosti součástí rutin, procesů, praktik a norem a vznikají v lidských myslích při konkrétní činnosti. Ovšem nemohou být předmětem zpracování informačních systémů a to právě proto, že jsou velmi subjektivní a kvalita jejich přenosu je nezaručitelná.

### **Cíle vnitrofiremní komunikace**

Hloušková (1998) i Holá (2006) se shodují na čtyřech základních cílech vnitrofiremní komunikace. Jednotlivé cíle se mohou překrývat a být definovány ve firmách podrobněji. Prvním z cílů je zajištění informačních potřeb všem zaměstnancům firmy a následná propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů. Jako další cíl uvádějí ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců, zajištění stability a loajality zaměstnanců. Třetím cílem je vzájemné pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech a posledním cílem je neustálé udržování zpětné vazby.

K dosažení těchto cílů je ovšem nutné vytvořit příznivé podmínky a na ty upozorňuje již pouze Hloušková (1998). Všichni zaměstnanci by měli znát cíle firmy, poslání a cíle svého útvaru či pracovního týmu. Každý by měl vědět, co se od něho očekává, jaká je jeho úloha, jaké má pravomoce a jaká je jeho odpovědnost. Dále by měl mít každý zaměstnanec dostatek informací od svých spolupracovníků k plnění své práce. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám a také by měli znát tzv. „základní pravidla hry“ firmy, tedy to co se nesmí a co naopak musí, co se oceňuje a co trestá, jak se provádí kontrola, jak se hodnotí apod. Vedoucí pracovníci by měli mít jasnou představu o tom, jaké změny je potřeba v budoucnu podporovat a měli by znát předpoklady svých podřízených a v neposlední řadě by měli být podporovány formální i neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna vnitrofiremní spolupráce.

## **2.2 Efektivita vnitrofiremní komunikace**

Efektivně fungující vnitrofiremní komunikaci popisuje Holá (2006) jako výsledek fungování mnoha prvků v řízení firmy, výsledek jednotné odpovědnosti managementu a jednotné implementace základních zásad a principů kultury firmy do jejího řízení. Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály je tak hybnou silou celé firmy. Je základem motivace, cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.

O tom, že dobrá komunikace v organizaci a vyvážené vztahy na pracovišti vytvářejí základ pro úspěšný a dynamický rozvoj a růst organizace píše pro změnu Střížová (2006). Na druhou stranu špatná komunikace znemožňuje rozvíjet konkurenční výhody a narušuje již existující. Dochází tak k plýtvání energií, času i prostředků.

Důležitými atributy firemní komunikace, které vedou k její efektivitě, jsou přiměřené množství informací, přiměřená kvalita informací a včasnost informací. Co se týká množství sdělovaných informací je zapotřebí nalézt takovou míru, aby zaměstnanci nebyli přehlceni informacemi, což by mohlo způsobit jejich zmatek a neschopnost rozeznat důležité a podstatné věci. Na druhé straně je nutné dávat pozor na nedostatek informací. V takovém případě nemusejí mít zaměstnanci dostatek podkladů ke své práci, což může vést ke špatným rozhodnutím či domýšlením si. Jako druhý znak efektivní komunikace jsme si uvedli kvalitu informací. Při vykonávání pracovních úkolů je pro zaměstnance důležité, aby dostávali informace srozumitelné, jednoznačné a výstižné. Samozřejmostí by mělo být také poskytování informací pravdivých podle skutečnosti. V případě nepravdivých údajů si firma zakládá na špatné pověsti a mezi zaměstnanci tak vyvolává nedůvěru vůči firmě. Posledním znakem je včasnost. Je zapotřebí sdělovat informace ve správnou dobu. Při předčasném sdělení je vysoká pravděpodobnost částečného či úplného zapomenutí a v opačném případě, pokud zaměstnanci dostanou informace příliš pozdě, může dojít k situaci, že na daný úkol už nebudou mít tolik času a proto ho odbudou nebo nevykonají vůbec.

### **2.2.1 Bariéry a konflikty snižující efektivitu interní komunikace**

Na to, že význam efektivní interní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených právě komunikačními chybami, upozorňuje Holá (2006). Nejčastěji

se projevují nedostatkem informací a neúplnými či nejednoznačnými informacemi. Z těchto nedostatků pak vznikají tzv. šumy, které snižují efektivitu činnosti podniku.

Bělohávek (1996, s. 232) charakterizuje šumy jako „to, co brání efektivnosti komunikace, co omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení.“ Šumy se mohou objevit v každé etapě komunikačního procesu a jejich příčinou je chybný výběr z řady možností provedení určité etapy. Čím dřívější etapa je šumem zasažena, tím dochází k nižší efektivitě komunikace a také k menší kvalitě informací.

Pokud zaměstnanci nemají např. dostatek informací, spekulují a dál tyto informace předávají podle vlastní váhy, vytvářejí různé kombinace možností a management se pak nestačí divit, co vše se dovídá. Nefungující komunikace má ve firmě podle Holé (2006) zcela jasně měřitelný účinek na produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců. Jestliže část pracovní doby zaměstnanci tráví diskusemi o nevyjasněných otázkách a různých jiných nejasných záležitostech, nevěnují se své práci dostatečně. Důsledky takovéto nefungující interní komunikace pak jsou následovné. Zaměstnanci mohou být demotivováni, nerozhodní, pasivní a frustrovaní, což může postupně přerůst ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve ztrátu důvěry k firmě a její loajality, ve špatnou koordinaci procesů, ve stanovení špatné strategie, v neefektivní marketingové řízení až v konkurenční neschopnost celé firmy.

Nezbytným krokem k vybudování efektivní komunikace je podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) to, když si firma uvědomí a pochopí bariéry, které překáží podnikové komunikaci.

**K nejobvyklejším bariérám** tak patří např.:

- odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností,
- selektivní vnímání – sklon slyšet jen takové věci, které potvrzují předem utvořenou představu,
- špatná či nedostatečná schopnost naslouchat,
- nízká důvěryhodnost zdroje,
- sémantické problémy – špatné pochopení sdělení, jazyková bariéra,
- filtrování, manipulování s informacemi,
- komunikační přetížení – přemíra informací,
- opomenutí, časová tíseň.

Střížová (2006) navíc doplňuje další **nežádoucí situace** vyvolávající poruchy v komunikaci, kterými jsou:

- nesprávná argumentace – domněnky, chybné předpoklady,
- neověřená fakta, nepotvrzené názory a informace,
- útočnost a povýšenost, agresivita,
- neoprávněné či permanentní kritizování,
- odmítání diskuse – žádný prostor pro reakci,
- pasivita, nezájem,
- emoce vyvolávající neadekvátní způsob komunikace – zklamání, zlost, předčasná radost.

Střížová (2006) se zabývá ještě jiným typem překážek v komunikaci a to **konflikty**. Definuje je jako střed někoho s někým, popř. střed někoho či něčeho s něčím. Podle závažnosti konfliktu rozlišujeme pět různých úrovní. První úroveň se nazývá rozdíly, kdy cílem je vyřešení konfliktu. Druhou úrovní je pak rozpor. Každá ze stran se snaží ztratit co nejméně. Ve třetí úrovni se jedná o soupeření, kdy cílem je zvítězit. Každá ze stran se snaží dokázat té druhé, že ona má pravdu a nejde zde tedy o to něco vyřešit. Čtvrtá úroveň se nazývá omezený „válečný“ stav, kdy cílem je omezit sílu oponenta tak, aby již druhou stranu neohrožoval. A u poslední páté úrovni jde o likvidaci druhé strany. Dochází k vyhýbání se mezi stranami a nejvyšším cílem a hodnotou je pak vítězství.

Autorka zahrnuje mezi základní zdroje konfliktů na pracovišti především osobnost a sociální chování, dále pak nedorozumění, nedostatky personální práce, styl vedení, změny techniky, technologie, organizace práce a organizačních struktur, umístění pracoviště a pracovní podmínky a v neposlední řadě také příčiny mimo organizaci jako jsou životní podmínky zaměstnanců, rodinné problémy, krize, inflace apod. Ovšem konflikt může být v určité situaci i užitečný. Nutí lidi myslet a hledat nová řešení. Znamená to tedy, že konflikty mohou být motorem ve zlepšování a zefektivnění vnitropodnikové komunikace, ale pouze za předpokladu, že se včas zachytí a flexibilně řeší.

### **2.2.2 Řešení ke zlepšení interní komunikace**

Efektivní fungování interní komunikace začíná podle Holé (2006) nastavením základních podmínek. Některé firmy je mají zakotveny již od svého vzniku. Vycházejí především z firemní kultury, z otevřeného spravedlivého vztahu ke svým zaměstnancům

a z vůle managementu. Nastavení jednotlivých základních podmínek a jejich popis je následující.

### **Jednotný tým vedení**

Na úplném začátku se doporučuje vytvořit spolupracující tým, který chápe hodnoty a cíle firmy jednotně a jednotně je také prosazuje. V případě, že vrcholové vedení chápe důležitost komunikace jako systém práce s lidmi nutný pro dosahování firemních cílů, může tento sjednocený přístup ovlivnit celou firemní kulturu a celou firemní komunikaci. Názorová nejednotnost odrážející se v nejednotném vedení působí chaoticky, zmateně a kontraproduktivně.

### **Plná odpovědnost managementu**

Závěr řady výzkumů a domněnek ověřených praxí je takový, že špatná komunikace ve firmě vychází ze špatné práce managementu. Je nezbytné, aby všichni manažeři cítili odpovědnost za fungující komunikaci v rámci své odpovědnosti za vedení a výsledky týmu. Pokud manažer odpovědnost necítí, není vnitřně motivován k odbourávání komunikačních bariér. A pokud mají manažeři přímo problémy s přijmutím odpovědnosti za komunikaci, nemají tak potřebné komunikační schopnosti pro samotnou manažerskou práci. Celé vedení firmy musí být zajedno v uvědomění, že to jak komunikace ve firmě probíhá je výsledkem právě práce manažerů.

### **Organizace práce, organizační struktura a dělba práce**

Ve firmě by se měly vytvářet jednoduché struktury odpovídající požadavkům pružného řízení. Jednotlivá oddělení by měla být nastavena procesně a vedena ke spolupráci v rámci firmy informačním a motivačním propojením. Obecně platí, že čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, nebo-li komunikace složitější.

### **Personální politika firmy**

Personální politika se zaměřuje na to, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci. Jde o to, jaké informace jim sděluje, jak se k nim chová či jak s nimi jedná prostřednictvím managementu. Ve své podstatě jde o vztah firmy k zaměstnancům a ve stejném duchu také o nastavení pracovních vztahů. Základními hodnotami, které vnímají zaměstnanci velmi citlivě a které mají vliv na jejich důvěru, loajalitu a na pracovní vztahy uvnitř firmy, jsou

především spravedlnost a rovné příležitosti, jasné odměňování, oceňování zásluh, trestání přestupků a netolerování šikany, diskriminace a protekce.

### **Firemní kultura založená na morálních a etických hodnotách**

Smysluplná komunikace stojí stejně jako firemní kultura na odpovědnosti a morálních hodnotách. Proto jsou obě kategorie života firmy tak úzce propojeny. Pokud je atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti a obecných morálních zásadách, pak efektivní komunikaci nestojí nic v cestě. Důležitým rysem je úcta a respekt ke všem spolupracovníkům.

### **Komunikační schopnosti a dovednosti managementu**

Všichni vedoucí pracovníci by měli disponovat osvojenými komunikačními schopnostmi a dovednostmi a měli by být vedeni k sebereflexi a usilovat o osobní rozvoj. Firma by se měla intenzivně zabývat proškolením a vzděláváním v oblasti interní komunikace, měla by napomáhat k rozvoji manažerských komunikačních kvalit, vymáhat odpovědnost a poskytovat manažerům zpětnou vazbu.

### **Zpětná vazba v oboustranné komunikaci**

Nastavená zpětná vazba slouží k tomu, aby měli podřízení možnost komunikovat s vedoucími a aby měli možnost vystupovat jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se tak k dění ve firmě. Slouží také k odhalování nefunkčnosti interní komunikace a k jejímu zlepšování. Zpětná vazba musí probíhat na úrovni pracovního místa, na úrovni týmu a následně na celofiremní úrovni. Všechny získané informace ze všech třech úrovní se vzájemně prolínají a doplňují a měly by napomáhat k lepšímu nastavení vnitrofiremní komunikace.

### **Komunikační strategie a komunikační plán**

Strategie interní komunikace vychází z celkové strategie firmy a jejich cílů. Management musí založit řízení firmy na fungující interní komunikaci, nastavit její cíle a hledat cesty k jejich naplnění. Při uplatňování komunikační strategie je konkrétním nástrojem komunikační plán. Jde o určitý projekt na konkrétní období. Plán zahrnuje časový harmonogram jednotlivých úkolů s uvedením prostředků, odpovědností a nákladů.

Jiná doporučení k odstranění překážek v komunikaci uvádí Janda (2004). V první řadě bychom si měli ujasnit cíle sdělení a plán k dosažení požadovaného výsledku. Dále se vyvarovat profesního žargonu, dvojsmyslností a používat takové symboly komunikace, které jsou jednoduché a všem pochopitelné. Plán komunikace by měl být napojen na rozhovory s ostatními pracovníky. Komunikace není pouhý přenos informací. Je kompletní až tehdy, pokud příjemce pochopil sdělení a umožní zpětnou vazbu. Efektivní komunikaci tedy vytvářejí příjemci i odesílatel stejným dílem, ovšem větší odpovědnost nese nadřízený, inteligentnější, zkušenější či jinak výše postavená osoba.

Obdobný pohled na tuto problematiku můžeme najít také u Dědiny a Odcházela (2007). Uvádějí, že prvotním předpokladem zlepšení efektivnosti komunikace v podniku je diagnóza problémů a bariér v zakódování, přenosu a dekodování sdělení. Na základě této diagnózy se pak stanoví kroky a opatření, které nejvíce přispějí ke zlepšení situace a ty se následně implementují. Jako jedny ze základních technik autoři uvádějí naslouchání hlasu zaměstnanců a zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti.

**Hlas zaměstnanců** by měl být slyšen v každé firmě. Zaměstnanci často sami nejlépe vědí, jak vykonávat svou práci efektivněji a co by se dalo zlepšit. Jejich názory se dají získat v zásadě dvěma způsoby a to anonymními návrhy nebo zlepšovacími soutěžemi. Oba představují jednoduchý, ale účinný nástroj neustálého zlepšování podniku. Zaměstnanci jsou spokojenější, protože vědí, že se o jejich názory někdo zajímá, a to má příznivý vliv na jejich loajalitu. Ve skutečnosti se ovšem lidé spíše bojí vyjádřit svůj názor. Obávají se ztráty reputace, zesměšnění nebo odvety ze strany nadřízeného. Aby se zaměstnanci nebály vyslovit svůj názor, měli by nadřízení změnit své chování a to především v následujících bodech. V první řadě by měli být nadřízení často k vidění mezi svými podřízenými. Ti je pak budou vidět jako normální lidskou bytost, se kterou mohou otevřeně a bez problémů komunikovat. Druhým bodem je pochopení, že nikdo není dokonalý. Manažeři by tak neměli kritizovat slabé stránky svých zaměstnanců, ale zaměřit se spíše na jejich silné stránky a ty oceňovat. Třetí způsob chování je o tom, aby si nadřízení o sobě nemysleli, že ví všechno nejlépe a všechno umí. Připuštěním vlastních chyb a omylů posilují u svých zaměstnanců tendenci k vyjadřování jejich myšlenek. Posledním bodem je soustředění. Pokud budou nadřízení při rozhovoru se svými podřízenými tzv. „mimo“, zaznamenají tak nejspíš po čase úbytek lidí, kteří s nimi chtějí mluvit, což povede samozřejmě i k úbytku názorů a nápadů od svých podřízených.

Základem pro **zlepšení mezilidských vztahů** je zvýšení důvěry. První možností jak jí docílit je vytvoření atmosféry podporující užití komunikace jako nástroje pro řešení

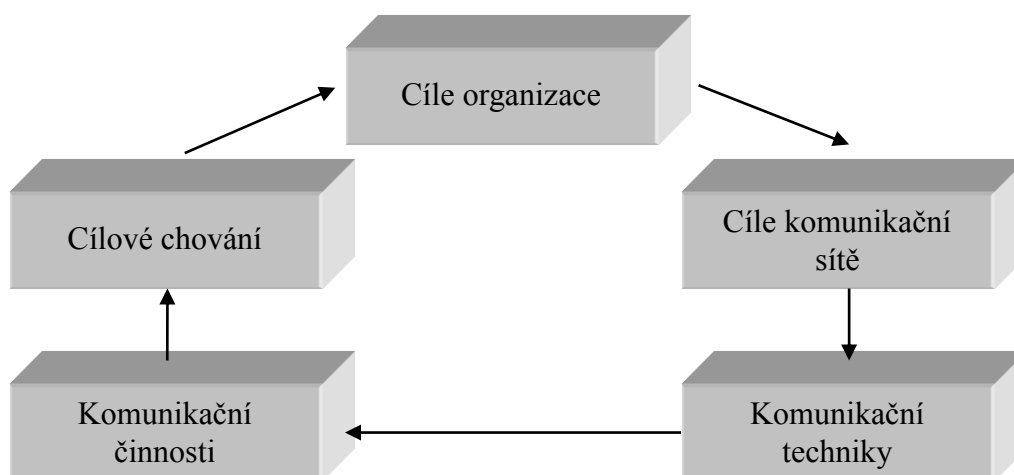
problémů ale ne pro hodnocení. To totiž vytváří u zaměstnanců pocit ohrožení. Další možností je otevřená komunikace, která je charakterizována informacemi známé nám i ostatním. Obě strany by tak o sobě měli vědět co nejvíce. Třetí možností ke zvýšení důvěry je asertivní komunikace, která znamená především přímost, čestnost, pevný přístup a jasné vyjádření vlastních názorů, pocitů, myšlenek a potřeb a to jak v pozitivní, tak v negativní podobě, aniž bychom porušovali práva jiných lidí či svá vlastní.

Při **jednání se zaměstnanci** je podle Vymětala (2008) nutné dodržovat tři **základní pravidla**. Prvním pravidlem je nesnižovat hodnotu druhých lidí, tedy nedívat se svrchu, neponižovat, nekritizovat, neodsuzovat, nepodceňovat a nezpochybňovat schopnosti a dovednosti ostatních zaměstnanců. Druhé pravidlo je zvyšování hodnoty druhých lidí. Je potřeba ukázat zaměstnancům, že si jich vážíme, že jsou důležití, že pro nás i okolí něco znamenají, dále je také důležité je upřímně chválit, povzbuzovat je, brát je na vědomí, jednat s nimi rovně, oceňovat jejich úsilí apod. Posledním pravidlem je podněcovat druhé v činnosti a vzbudit v nich dychtivou touhu. Vysvětlovat, objasňovat a pomáhat zaměstnancům, aby se nebáli rizika, motivovat je a vybízet je k odvaze do dalších kroků.

### 2.2.3 Komunikační audit

Jedním ze způsobů, jak zvýšit efektivitu interní komunikace, je podle Koontze a Weihricha (1993) provést komunikační audit. Tento audit je určen pro kontrolu komunikačních taktik, sítí a činností (viz Obr. 2.1).

Obr. 2.1 Vztah komunikačních faktorů k cílům organizace



Pramen: Koontz, H., Weihrich, H., Management, 1993, str. 521



Audit je zaměřen na následující síť:

- inovační síť – zahrnuje řešení problému, schůzky a návrhy na změny,
- informativně-instruktivní síť – publikace společnosti, nástěnné zprávy a neoficiální informace,
- integrační síť – pochvaly, odměny, povýšení a další záležitosti spojující podnikové cíle s individuálními potřebami,
- regulační a úkolově orientovaná síť – taktiky, postupy a vzájemné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci.

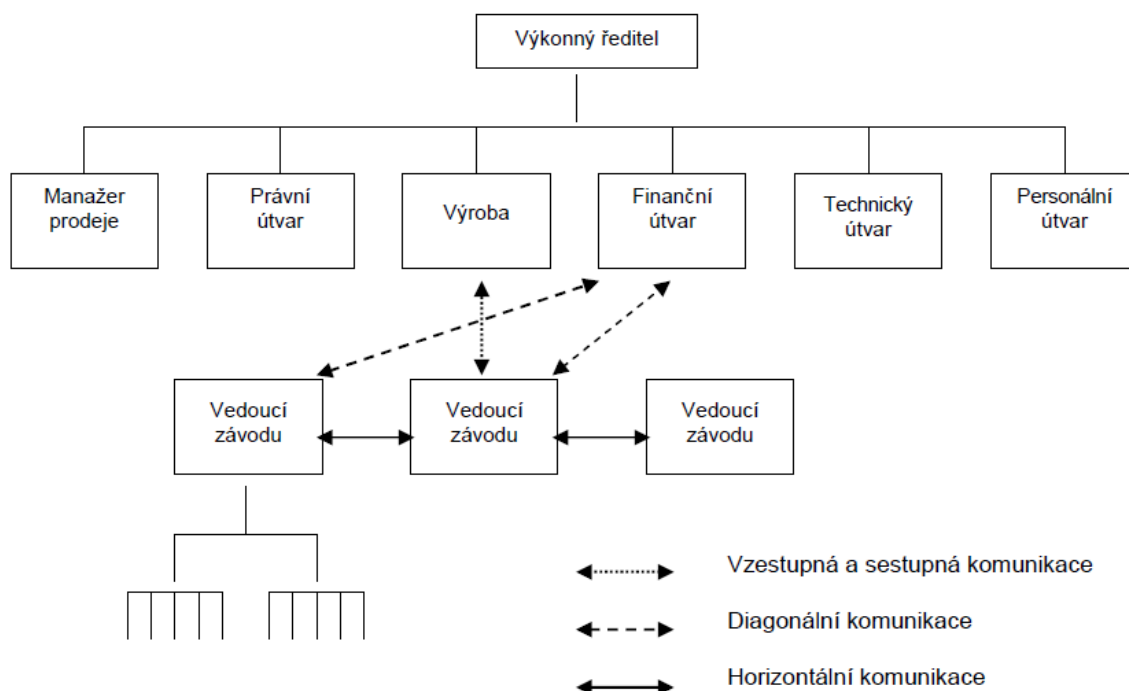
Komunikační audit podle Koontze a Weihricha (1993) je nástrojem pro analyzování komunikace ve vztahu k mnoha klíčovým manažerským aktivitám. Používá se při řešení vzniklého problému, ale také preventivně k předcházení očekávaného problému. Audit lze provádět různými metodami a technikami sociologického průzkumu, např. pozorováním, pomocí dotazníků, rozhovorů a analýzou písemných dokumentů apod. Přestože počáteční audit komunikačního systému je vysoce žádoucí, je třeba ho provádět v pravidelných intervalech.

## **2.3 Komunikační toky**

Komunikační tok si lze podle Holé (2006) představit jako cestu z místa vzniku informace na místo určení, tj. cestu od odesílatele k příjemci a zpět vycházející z komunikační strategie firmy. Podrobněji se ovšem touto problematikou zabývají především Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) a Weihrich a Koontz (1993).

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech základních směrech: sestupné, vzestupné, horizontální a diagonální. Zkoumáním každého z těchto směrů můžeme lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní komunikaci a nalézt tak prostředky k jejich překonání. Grafické schéma znázorňující základní čtyři směry komunikačních toků, jak je uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004), ukazuje následující obrázek 2.2.

Obr. 2.2 Komunikační toky v organizaci



Pramen: Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Management, 2004, str. 513

### Sestupná komunikace

Komunikace shora dolů proudí od zaměstnanců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních, tj. od nadřízených k podřízeným. Obsahem takovéto komunikace bývají především popisy práce, postupy a doporučení pro určité situace, pracovní instrukce, příkazy, rady, poučení, hodnocení, interní publikace, organizační směrnice, zpětná vazba na výkon pracovníků, informace o podnikových cílech apod. Často při komunikaci směrem dolů dochází ke ztrátě informací, nepochopení či nezájmu ze strany podřízených. Aby byla komunikace efektivní a smysluplná, vedoucí musí informovat podřízeného o všem, co k výkonu své práce potřebuje, dále motivovat podřízené a projevovat zájem o kontakt s nimi a především také navazovat a udržovat vztahy nadřízenosti.

### Vzestupná komunikace

Komunikace zdola nahoru zabezpečuje tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu, tzn. od výkonných členů organizace přes řídicí pracovníky až k vedení firmy. V současné době se právě na tento směr komunikace klade veliký důraz. Ve fungující organizaci poskytuje nadřízeným zpětnou vazbu a podřízeným umožňuje vyjádřit své názory a iniciovat změny. A právě vzestupná zpětná vazba, využitá jako prostředek získání

rad a nápadů zaměstnanců, pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení všude tam, kde manažeři návrhy svých podřízených aktivně vyhledávají, naslouchají jim a využívají je. Pomocí této komunikace by se organizace měla dozvědět, jak se podřízení vyrovnávají se svěřenou prací, zda je baví, zda mají možnost seberealizace, zda jsou spokojeni s odměňováním a hodnocením, jestli nemají problémy s prací, popř. vyslechnout jejich názory k řešení problémů. Vzestupná komunikace bývá realizována např. diskusemi na poradách, individuálními či týmovými konzultacemi s vedoucími, schránkami pro návrhy a připomínky, různými zprávami, formuláři, dotazníkovými akcemi apod. Někteří nadřízení však mohou informaci od podřízených „filtrvat“ a snaží se tak o to, aby se především nepříznivé informace nedostali k jejich nadřízeným.

### **Horizontální komunikace**

Horizontální komunikace zahrnuje přenos informací mezi zaměstnanci na stejné či podobné organizační úrovni nebo komunikaci zaměstnanců jednoho týmu. Nejčastěji probíhá formou individuálních schůzek, porad týmů, pracovních skupin, oddělení a dále formou konferencí, pohybu dokladů, nástěnek, firemních časopisů apod. Obsahem bývají informace týkající se společné práce kolegů, informace o pracovních problémech a návrhy na řešení těchto problémů. Tento typ komunikace je používán pro urychlení informačního toku, dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úsilí pro dosažení organizačních cílů. Neuspokojivá horizontální komunikace či její nedostatek mohou být brzdou spolupráce lidí, jejichž práce na sebe navazují a brzdou plnění úkolů organizace. Tato komunikace zabezpečuje zejména neformální koordinaci činností, nezbytné k efektivnímu fungování organizace.

### **Diagonální komunikace**

Diagonální komunikace zajišťuje přenos určitých typů informací mezi pozicemi na různých úrovních řízení, které nejsou v přímém vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Jde o nejméně používaný způsob komunikace a používá se tehdy, když je efektivnější než ostatní typy komunikace (např. z hlediska času). Její předností je to, že probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace a nemusí tedy dodržovat vertikální organizační strukturu.

## 2.4 Druhy a formy komunikace

Bedrnová a Nový (2002) uvádějí, že v situaci, kdy spolu určití jedinci komunikují, se vždy uplatňuje jak verbální, tak i neverbální komunikace. Tyto dva druhy komunikace od sebe ve skutečnosti nemůžeme oddělit. Když s někým hovoříme, neovlivňuje nás pouze obsah sdělovaného, ale i to, jak se druhý účastník komunikace tváří, co nám sděluje svým postojem těla a svými gesty.

Dále komunikace ve firmě probíhá, jak píše Holá (2006), ve třech základních formách. První formou je komunikace osobní nebo-li ústní, druhou formou písemná a jako poslední forma se uvádí komunikace elektronická. Ovšem vzhledem k tomu, že písemná a elektronická komunikace spolu úzce souvisí, uvádí se jejich společná forma jako komunikace prostřednictvím médií. Obecně nelze definovat, která z forem je efektivnější, neboť vždy záleží na konkrétních podmínkách a situaci komunikace.

### 2.4.1 Neverbální komunikace mezi zaměstnanci

Neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace je nedílnou součástí komunikace mezi zaměstnanci a podrobně ji popisuje Vymětal (2008). Charakterizuje ji jako přenos informací a sdělení pomocí mimoslovních prostředků, tzv. „řeči těla“. Vypovídací schopnost neverbální komunikace je velmi vysoká a můžeme z ní získat informace, které nám původně chtěl zaměstnanec zamlčet. Na druhou stranu bývá oproti verbální komunikaci méně přesná a efektivní. Zajímavý pohled na neverbální komunikaci má také Jiřincová (2010). Neverbální komunikaci popisuje jako názorné a smyslově vnímatelné sdělení, které vyjadřuje emocionální stav a na rozdíl od verbálního sdělení není pojmové ani abstraktní. Neverbální komunikace může verbální v určitých případech zcela nahradit, může ji zvýraznit, odporovat jí nebo měnit její význam. Celkové chování zaměstnanců tak může být neverbální složkou regulováno, zesilováno či zeslabováno.

Druhy neverbální komunikace jsou obvykle rozlišovány podle prostředků, kterými mluvčí svá sdělení vyjadřuje. Jednotlivé **prostředky** podrobně popisuje jak Jiřincová (2010), tak i Střížová (2006).

**Gesta (gestika)** – jde o kulturně standardizované pohyby hlavou a horních a dolních končetin. Naznačují to, co by bylo možné říci slovem, ale co je přeci jen srozumitelnější, když se to ukáže. Gesta mohou nejen doprovázet to, co se říká, ale mohou také vyjadřovat pravý opak toho, co je sdělováno slovy.

**Pohyby (kinezika)** – sleduje řeč pohybu všech částí těla a hledá příčinné souvislosti s jejich správným významem a interpretací. Do této oblasti spadají i výše uvedená gesta.

**Výraz obličeje (mimika)** – odráží vnitřní psychický stav člověka. Výraz tváře ukazuje emotivní stav jedince, který se jej ovšem může pokusit skrýt. Dále vyjadřuje postoj k druhému a představuje také kontinuální zpětnou vazbu, zda sdělovaného chápeme.

**Pohledy očí (vizika)** – pohledem získáváme velké množství informací a množství jich také o sobě vysíláme. Pohled do očí vyjadřuje vysokou emocionalitu a velké citové zaangažování.

**Vzdálenost (proxemika)** - jde o rozmístění účastníků v prostoru, nebo-li vzdálenosti, které mají lidi mezi sebou, když něco dělají nebo spolu jednají. Každý člověk si vymezuje určitý prostor, v němž se cítí bezpečně. Překročí-li druhý tuto hranici, zvyšuje se vnitřní napětí. Rozlišují se čtyři základní typy zón. Do 50 cm se jedná o intimní zónu. Do této zóny vpouštíme jen velmi důvěrné osoby a vůči cizím lidem zaujímáme silně negativní postoj. Mezi 50 – 120 cm je osobní zóna, která se běžně používá při přátelské komunikaci a běžných interakcích. Společenská zóna má rozmezí 1,2 – 3,7 m. Je častá při obchodních a společenských interakcích. Do této vzdálenosti od ostatních se většinou postaví ten, kdo vstoupil do neznámé společnosti. Poslední je veřejná zóna, která má více jak 3,7 m. Jde o vzdálenost, při které máme dostatečný přehled o situaci kolem komunikujících zaměstnanců.

**Doteky (haptika)** – dotyk může vyjádřit pozitivní emoce jako podporu, ocenění a náklonnost, rovněž může ale také ovládat nebo usměrňovat chování, postoje nebo pocity druhého. Obrovskou roli zde hraje ovšem kulturní prostředí. Určitý dotek v jedné kultuře může znamenat pozitivum, v jiné však může jít o nepřátelský postoj.

**Postoj a pozice těla (posturologie)** – jde o postoj těla, jeho držení i vzájemnou konfiguraci jeho částí. Důležitá je zejména vzájemná poloha hlavy, ramen a hrudníku. Jistota a sebevědomí bývají provázány vzpřímenou hlavou, vypnutým hrudníkem a zvednutými rameny. Naopak nejistota a uzavření se do sebe je charakteristické skloněnou hlavou, pokleslým hrudníkem a svěšenými rameny.

Další součástí neverbální komunikace pak mohou být určité charakteristické signály mimoslovní komunikace, jako jsou např. vnímání barev a vůně, styl oblékání, společenské chování, sebeovládání, empatie apod. Při znalostech principů neverbální komunikace můžeme na druhé působit lepším dojmem, snadněji prodat své schopnosti, důrazněji sdělovat své myšlenky a nápady, cítit se jistěji při společenských situacích, přesvědčit druhé, aby přijali naše stanovisko a rozvíjet přátelštější vztahy.

## 2.4.2 Verbální komunikace ústní mezi zaměstnanci

Verbální komunikací se důkladně zabývá Holá (2006) a Vymětal (2008). Verbální komunikací se rozumí sdělování informací prostřednictvím slov příslušného jazyka a nejčastější formou je právě komunikace ústní, nebo-li tváří v tvář. Její výhodou a zároveň také nenahraditelnou složkou je okamžitá možnost zpětné vazby mezi zaměstnanci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Dalšími výhodami jsou pružnost a identifikace neverbálních signálů. Nevýhodou je časová a finanční náročnost, vliv komunikačních šumů a bariér a náročnost na uchování informací. Významným faktorem jsou slova, která používáme. Volba vhodných slov výrazně ovlivňuje naše myšlení, jednání, pochopení a myšlení příjemce. Špatně zvolená slova naopak komunikaci brzdí, demotivují, popř. mohou být příčinou negativní komunikace.

S verbální komunikací souvisí i tzv. **paralingvistika**, což je vědní obor, jehož předmětem zkoumání jsou doprovodné rysy verbální komunikace. Mezi základní prvky paralingvistické komunikace obvykle řadíme hlasitost projevu, kvalitu řeči, intonaci, emoční zabarvení projevu, plynulost řeči, frázování, rychlost řeči a chyby v projevu.

Osobní formu komunikace mezi firmou (prezentovanou nejčastěji vlastníky a manažery) a zaměstnanci je potřeba dobře organizovat. Smysluplná komunikace tváří v tvář předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. Strukturovaná osobní komunikace je základem manažerského řízení pracovního výkonu. Aby však manažeři mohli inspirovat, vést a komunikovat, musí mít představu, čeho chtějí dosáhnout. Danou představu ovšem musí sdělit takovým způsobem, který zaměstnance inspiruje, odpovídá jejich hodnotovým stupnicím, hrdosti a osobním cílům.

K **základním pravidlům** verbální komunikace patří:

- být připraven a mít jasno v tom, co chci říct,
- být klidný, stručný a věcný,
- zainteresovat posluchače a poslouchat, co chtějí říct oni nám,
- přiznat chybu,
- udržovat stálý kontakt s lidmi,
- nepoužívat zkratky, které neznají všichni zúčastnění,
- nerozdávat předem písemné materiály, lidé si je budou číst a nebudou poslouchat,
- být vždy pozitivní a usměvavý.

Nejběžnějšími **prostředky** ústní vnitrofiremní komunikace jsou rozhovor, diskuse, konzultace, porada, projev, prezentace, jednání, přednáška, zpráva, oznámení, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, manažerské pochůzky a společenské a sportovní akce.

### 2.4.3 Verbální komunikace mezi zaměstnanci prostřednictvím médií

Touto problematikou se podrobně zabývá Holá (2006), která řadí do této kategorie klasickou písemnou, vizuální a audiovizuální formu komunikace a jejich elektronickou podobu prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků.

**Písemná komunikace** se využívá především pro hromadná sdělení většímu počtu zaměstnanců s cílem informovat všechny účastníky v co nejkratším čase. Při této komunikaci můžeme číst zprávu, kdy chceme, máme možnost uchovat sdělené informace a je nám poskytnut delší čas na promyšlení odpovědi. Existují tři hlavní důvody proč využít právě písemnou komunikaci. Prvním z nich je hospodárnost. Namísto cestování a zdoluhavých telefonních hovorů, šetří psaní dokumentů manažerům čas. Dalším důvodem je výkonnost. Manažer může pečlivě vybírat slova a pracovat nezávisle. A poslední třetí důvod je přesnost. Psaní dovoluje větší kontrolu slov než ústní komunikace a zajišťuje jasnost. Samozřejmě i zde se nacházejí určité nevýhody. Kanceláře mohou být zahlceny stohy papírů, autoři dokumentů nemusejí být dobří spisovateli a psaná sdělení tak mohou být nejasná a neexistuje zde bezprostřední zpětná vazba. Může proto trvat dlouho, než se získají informace o tom, zda bylo sdělení přijato a správně pochopeno.

Mezi obecně vyžadované **zásady písemné komunikace** patří především:

- psát co nejstručněji, používat krátké věty a krátké odstavce,
- cíl sdělení a hlavní závěry uvést hned na začátku,
- používat jednoduchá a běžná slova, namísto cizích a příliš odborných výrazů,
- eliminovat neužitečná slova,
- rozvrhnout stránku sdělení tak, aby se dala snadno číst,
- používat ilustrace, příklady a schémata,
- gramatické, interpunkční i stylistické chyby jsou neomluvitelné,
- dodržování závazných a normovaných úprav psaní dokumentů, veličin, jednotek, rovnic, citací apod.

**Klasickými nástroji** písemné komunikace podle Holé (2006) jsou písemné pokyny, zápisy z porad, výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, příručky, statistiky, obchodní korespondence (nabídky, poptávky, objednávky, upomínky, pozvánky, žádosti, smlouvy apod.), firemní noviny a časopisy, nástěnky, odborné publikace a další.

Práci s písemnými dokumenty ovlivňuje ve velké míře rozvoj informačních technologií. Průnik počítačů do běžného života organizací znamená zejména zjednodušení a usnadnění písemné komunikace, především používáním různých šablon. **Elektronická forma** tedy v současné době již nahrazuje klasickou papírovou formu a umožňuje její efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů. V této formě můžeme komunikovat prostřednictvím počítače, televize, rozhlasu, telefonu, internetu a intranetu. Do interní komunikace se běžně dostávají kromě používání e-mailů, SMS či MMS také systémy typu ICQ, Skype, Facebook apod.

Elektronický typ komunikace, jak zdůrazňuje Holá (2006), je v současné době používán namísto klasické podoby např. u obchodní korespondence. Na intranetu firmy můžeme najít např. každodenně aktualizované výsledky firmy, různé on-line nástěnky, interní školení a vzdělávání, firemní časopisy, výroční zprávy, úspěchy firmy, plnění plánů, tiskové zprávy, výsledky testů firemních produktů, ohlasy zákazníků, chystané marketingové a firemní akce a mnoho dalších informací.

## 2.5 Manažerská komunikace

Podle Holé (2006) je manažer komunikační spojkou mezi firmou a pracovníky, které řídí a vede. Ve firmě je tak komunikace především nástrojem, kterým manažeři ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Má-li manažer správně objasňovat a prezentovat záměry firmy s cílem motivovat své spolupracovníky, musí být sám přesvědčen o správnosti, dosažitelnosti a přínosech těchto záměrů a být jimi sám vnitřně motivován. Žádné manažerské komunikační schopnosti a dovednosti totiž nepřekryjí fakt, že manažer sám není vnitřně ztotožněn se základní strategií a cíli firmy. A právě v následujícím textu si uvedeme základní komunikační dovednosti manažerů, na kterých se shodují Hloušková (1998) a Holá (2006), spolu s nejčastějšími komunikačními chybami, kterých se manažeři dopouštějí.

**Schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého** – manažeři bohužel mají ve zvyku dělat několik věcí najednou jako např. účastnit se jednání a přitom si číst,



telefonovat a zároveň si vyřizovat došlou poštu či podepisovat dokumenty, pracovat na počítači a přitom mluvit s kolegy či podřízenými. Výsledkem je pak jejich nesoustředěnost. Komunikovat je potřeba celým vědomím, pouze tak se i druhý partner komunikaci zcela otevře. Také v upoutání pozornosti se často chybuje. Oblečení a úprava zevnějšku by neměla upoutávat více pozornosti než komunikační téma. Vyvarovat bychom se měli především směšně upraveným vlasům, u mužů se může jednat i o vousy, dále pak přílišnému make-upu, flekám na oblečení, pestrým až křiklavým barvám, zápachu z úst, neupravenými nehty apod.

**Schopnost mluvit srozumitelně** – srozumitelně znamená používat taková sdělení, která jsou druhému jasná a stručná. Je také vhodné posilovat takováto sdělení konkrétními příklady. Nejasnost v obsahu používaných slov a nesrozumitelnost z hlediska výslovnosti vede k nedorozumění. U vrcholových manažerů je ovšem častým případem právě to, že jim druzí nerozumění, čehož využívají k jejich manipulaci. Málokdo si totiž troufne říci, že nerozuměl.

**Umění naslouchat a schopnost porozumět druhému** – skutečně naslouchat umění jen ti, kteří si umění vážit názorů druhých, a to i tehdy, když s daným názorem nesouhlasí. Naslouchání neznamena pouhé pokyvování hlavou bez přijímání a zvažování sdělovaných informací. Umění naslouchat znamená být duchem zcela přítomen, mírně pokyvovat hlavou, zajímat se o to, co druhý říká, používat otázky a parafrázování, tedy stručně opakovat to, co partner řekl, aby nemohlo dojít k chybě v porozumění.

**Správná volba mezosobní vzdálenosti** – ve firmě je mezosobní vzdálenost daná především společenskými zvyklostmi, prostory a vybavením kanceláří či jednacích místností příslušným nábytkem. V praxi se nejčastěji setkáváme s neznalostí tzv. kruhové komunikace, tedy sezení do kruhu nebo u kulatého stolu. Další chybou, kterou se manažeři či šéfové dopouštějí jsou židle. V kanceláři by měl existovat pouze jeden typ židlí, stejný pro obě strany. Pokud si sedí vedoucí ve speciálním křesíle a druhá strana má k dispozici pouze obyčejnou židli, je tak automaticky dáno najevo, že na druhé straně stolu sedí někdo méně důležitý. Kancelář by tedy měla být vybavena takovým nábytkem, který podporuje komunikaci s partnery.

**Vytváření souladu v komunikaci pomocí mimoslovní komunikace a pozitivní energie** – mimoslovní komunikace a její zrcadlení pomáhá vytvářet postojový, a tím i komunikační soulad. Spočívá v podobě hlasového projevu, jako je hlasitost, tempo a dynamika řeči, tak i ostatních tělesných projevů jako např. podání ruky, gesta, mimiky

obličej, oční kontakt, tělesný postoj apod. Velice důležité je také citové rozpoložení, tedy nálada, která se v jednáních přímo odráží.

**Schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle cíle a jednotného zájmu** – komunikační bariéry bývají mnohdy výsledkem měření sil manažerských pozic. Lidé často nejsou schopni přes svou vzájemnou antipatii sjednotit své cíle. V situacích typu „s tím já se bavit nebudu“ jde o skutečné manažerské a lidské selhání založené na myšlence, že pozice přináší moc a možnost nekontrolovaného chování a jednání. Z určitého poznatku vychází, že skutečné zájmy bývají v rozporu pouze minimálně, zatímco postoje lidí bývají v rozporu velmi často.

**Schopnost nedotknout se osobnosti partnera** – emočně vyzrálý manažer s dostatečnou sebeúctou je schopný považovat spolupracovníky za rovnocenné partnery. Velkou překážkou jsou emoce. Pokud je manažer nezvládá a není schopen jednat ve vyrovnaném rozpoložení, staví mezi sebe a spolupracovníky bariéry. Jakmile se dotkne osobnosti druhých, nemůže již počítat s plnými sympatiemi a s plnou ochotou nechat se vést.

**Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu** – zpětná vazba je založena na uznání partnerství a na uznání jiných pohledů řešení. Jde o přizpůsobení vlastní manažerské komunikace spolupracovníkům tak, aby i oni byli ochotni a schopni oboustranné komunikace k nalezení společných zájmů a cílů. Schopnost poskytovat zpětnou vazbu však vyžaduje do určité míry odvahu, asertivitu a sebevědomí, porozumění situaci, schopnost argumentovat a schopnost vidět situaci z širšího pohledu. V naší společnosti je bohužel obecně známo přehlížet zpětnou vazbu a nezabývat se jí. Lidé nejsou zvyklí říkat druhým věci, které se jich netýkají a mnohdy neříkají ani to, co se dotýká přímo jich samotných. Jsou v tom především obavy o pozice a pracovní místo, starost o vlastní zájmy a prospěch.

### 3. Charakteristika vybrané techniky sběru empirických dat a příprava průzkumu

#### 3.1 Charakteristika empirického výzkumu a empirických dat

Empirický výzkum zajišťuje podle Suryňka, Komárkové a Kašparové (2001) přenos informací mezi realitou a jejím vědeckým zachycením, zpracováním a uchováním. Sociologický a sociálně psychologický empirický výzkum získává empirická data v sociální a sociálně psychologické realitě konkrétními metodami a technikami a následně tato data zpracovává. Získaná data, která mají zdroj přímo v realitě, se nazývají data primární. Pokud byla ovšem zaznamenána již dříve a v daný okamžik jsou pouze znovu vyvolána, jde o data sekundární.

**Primární data** jsou s empirickým výzkumem spojována nejčastěji a jejich získávání bývá většinou nejdůležitější a nejcitlivější operací samotného výzkumu. Jde o data, která jsou přímým záznamem sociální a sociálně psychické reality. Největší předností těchto dat je jejich přímá vázanost na záměry poznávání a cíle výzkumu. Jsou konstruována tak, aby v nich byla zachycena co nejúplněji a nej přesněji sledovaná problematika. Jejich statistické zpracování má nejširší možnosti. Zkoumaná problematika se ovšem někdy nedá pokrýt menším počtem dat a to je hlavní nedostatek primárních dat.

**Sekundární data** byla původně získána jako primární ve výzkumu či šetření, které samozřejmě nesouviselo a nesouvisí s výzkumem, který je realizován později a za jiným účelem. Nejběžněji používanými sekundárními daty jsou kromě různých statistických údajů statistického úřadu či jiných státních institucí také výroční zprávy firem, různá hodnocení organizací apod. Výhodami těchto dat je především ekonomická úspornost, jejich potvrzenost a stabilita. Jako nevýhoda se uvádí to, že mnohdy nepopisují přesně ty skutečnosti, které jsou dány cíly výzkumu.

S výše popsány daty souvisí dva typy výzkumů, které označujeme jako **výzkum od stolu**, který pracuje v oblasti sekundárních dat a **výzkum terénní**, který je zaměřen na primární data. Oba dva výzkumu jsou však mnohdy chápány jako etapy jednoho empirického výzkumu, kdy výzkum od stolu je součástí přípravné etapy a výzkum terénní je etapou realizační. Můžeme se tak vyhnout situaci, kdy obtížně získané informace z terénu, které jsou často i finančně nákladné, již existují z dřívějšího šetření.

Podle Nového (1997) jsou sociologické výzkumy v oblasti vnitropodnikového řízení jen těžko nahraditelnou metodou poznávání postojů, názorů, hodnotových preferencí, jednání zaměstnanců a pracovních skupin. Plní tak poznávací, motivační i kontrolní funkci na všech úrovních, ve všech oblastech a fázích řídicího procesu. V podnicích jsou výzkumy nejčastěji zaměřovány na strukturu názorů a postojů k podnikatelské strategii firmy, obsah a sílu podnikové kultury, identitu a image firmy, úroveň spokojenosti s prací, stabilizaci zaměstnanců a flukтуаční tendence, průběh a řízení adaptačních procesů či postavení některých specifických skupin pracovníků.

### **3.2 Dotazování a struktura dotazníku**

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) uvádí, že kvalita získaných informací v empirickém výzkumu je závislá na tom, zda jsou použity objektivní metody, které jsou použity přiměřeně dané situaci. Autoři se shodují spolu s Novým (1997) na základních metodách empirického výzkumu, které člení do čtyř kategorií odpovídající zdrojům informací. První metodou je dotazování, které se uvádí jako nejběžnější a nejčastěji využívaná metoda založená na výpovědích lidí. Druhá metoda se nazývá pozorování a ta zachycuje především chování lidí v nejrůznějších situacích a reakci lidí na měnící se podněty. Dále se uvádí jako metoda experiment. Zde výzkumník různými způsoby aktivně vstupuje do zkoumaných skutečností a ovlivňuje tak situaci, a to buď v laboratorních nebo přirozených podmínkách. Poslední metodou je analýza věcných skutečností, která zahrnuje jak skutečnosti, které vznikly spontánně, tak i ty, které byly zadány jako úkol.

Musíme rozlišovat pojmy metoda a technika. Metodou se rozumí obecnější postup a jde především o charakter poznávací činnosti. Technika je konkrétnější a vystihuje technologii provedení. Výše uvedené kategorie metod tedy můžeme členit na celou řadu různě náročných technik.

Ve své práci používám ke sběru empirických dat dotazník a proto se dále budu zabývat pouze konkrétní metodou dotazování a především samotnou technikou dotazníku.

#### **Dotazování**

Podle Bedrnové a Nového (2002) spočívá výhoda dotazování v možnosti pojmout velký počet respondentů a dále v možnosti získat informace z oblastí, o kterých jiným způsobem získat informace v takové hloubce a rozsahu nelze (např. vnitřní psychický stav člověka). Jako nevýhodu naopak vidí nižší věrohodnost informací oproti jiným metodám.

Prostřednictvím dotazování se podle Nového (1997) snaží tazatel získat od respondenta informace takovým způsobem, aby zjistil, co si respondent myslí, jaké má zkušenosti, znalosti, postoje či očekávání. Dotazování může mít formu osobní i neosobní, telefonickou, elektronickou, písemnou a z hlediska času buď jednorázovou nebo opakovanou.

Velmi rozšířeným nástrojem získávání informací pomocí výpovědi respondenta je podle Suryňka, Komárkové a Kašparové (2001) písemné dotazování. Spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku. Respondent si tak sám určí dobu, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek. Písemné dotazování je také levnější a nedochází k nežádoucímu ovlivnění tazatelem.

Jednou z podob písemného dotazování je **dotazník**. Pavlica (2000) upozorňuje na to, že v dotazníku, na rozdíl od rozhovoru, nemůžeme položit doplňující otázky. Je proto nezbytné věnovat maximální pozornost jeho sestavování. Neporozumí-li respondent otázce nebo je-li mu nejasný obsah otázky, volí často náhodnou odpověď. Proto absence či špatná formulace jedné položky může znamenat i znehodnocení celé techniky.

Při **formulaci jednotlivých otázek** musíme dbát určitých zásad. Nepoužíváme odborné výrazy, žargony a takové výrazy, kterým by respondent pravděpodobně nerozuměl a vyhýbáme se dvousmyslným výrazům a sugestivním formulacím. Otázky se musí vztahovat ke zkoumanému problému. Mají být přirozené, jednotné, spontánní a neměly by nutit dotazované ke složitým úvahám. Dále se vyhýbáme také formulacím, které by mohli vzbuzovat dojem zlehčování, ironie či vtipkování a takovým otázkám, které znamenají tzv. sociální žádoucnost.

Existuje několik **typů otázek**. Obecně se dle Nového (1997) rozlišují otázky uzavřené, otevřené a polootevřené. Uzavřené otázky nabízí respondentovi uzavřený počet variant odpovědí a jejich výhodou je snadné zpracování. Při sestavování takovýchto otázek si však musíme dávat pozor, abychom vyjmenovali všechny možné odpovědi. Otevřené otázky poskytují respondentovi možnost volně vyjádřit svou odpověď, to ovšem bývá často pro respondenta velmi obtížné. Také zpracování těchto otázek není příliš jednoduché. Otázky polootevřené jsou kombinací uzavřených a otevřených otázek. Existuje zde výčet konkrétních variant odpovědí s tím rozdílem, že poslední variantou je možnost volné odpovědi. Eliminujeme tím tedy riziko, že jsme zapomněli nějakou konkrétní variantu odpovědi.

Dále existují otázky přímé a nepřímé. Pokud otázka míří přímo na osobu respondenta a má zjevný význam jde o otázku přímou. V případě skrytého významu, kdy se ptáme jakoby obecně, se jedná o otázku nepřímou. Do tzv. pomocných otázek řadíme otázky

identifikační, které slouží např. ke zjišťování informací o pohlaví, věku, vzdělání apod., kontaktní otázky nám umožňují navázat kontakt s respondentem a většinou se vůbec nevyhodnocují. Nárazníkové otázky se vkládají průběžně do celého dotazníku a jejich smyslem je zpestřit stereotypní otázky tak, aby respondenty nepřepadala únava. Abychom si ověřili pravdivost odpovědí, vkládáme do dotazníků také tzv. kontrolní otázky. Na jednu a tutéž věc se zeptáme několikrát, s tím rozdílem, že změníme formulaci otázky.

Při **konstrukci dotazníku** vycházíme podle Pavlici (2000) z vymezeného problému, který chceme zkoumat, a známe proměnné podstatné pro náš výzkum. U delšího dotazníku se preferují otázky uzavřené. Musíme si také stanovit, jaké identifikační údaje budeme potřebovat pro další analýzu. Důležitá je také délka dotazníku. Doba jeho vyplňování by neměla překročit 45 minut, protože poté klesá pozornost a respondenti začínají odpovídat náhodně. Nemenší pozornost bychom měli věnovat také grafické úpravě dotazníku. Dotazník by měl být přehledný a umožňovat rychlou a snadnou orientaci.

Dotazník začínáme úvodní instrukcí, ve které by nemělo chybět oslovení respondentů, informace o smyslu průzkumu, motivace k vyplnění uvedením využití výsledků průzkumu, informace o správném vyplnění dotazníku, ujištění o anonymitě a o tom, že získané údaje nebudou zneužity. V úvodní části dotazníku používáme tzv. kontaktní otázky, kterými vytváříme důvěryhodný vztah. Ve střední části přecházíme k obtížnějším otázkám, které již plně souvisí s problematikou samotného průzkumu. Na závěr dotazníku se uvádějí otázky identifikační a vhodné je připojit i poděkování.

Pavlica (2000) také popisuje hlavní **výhody a nevýhody dotazníků**. Mezi výhody patří možnost získat údaje od většího počtu respondentů, kdy tyto údaje jsou jednodušší a lze je plně kvantifikovat a zpracovat statistickými postupy. Nejsou zde kladeny zvýšené nároky na tazatele, snižuje se zde míra subjektivity tazatele a anonymní formou můžeme vzbudit u respondentů větší upřímnost a otevřenost. Jako nevýhody uvádí autor nízkou návratnost dotazníků, nemusejí být poskytnuty dostatečně vhodné odpovědi při výběru alternativ, při neporozumění a nepochopení často nelze žádat o vysvětlení, nemáme možnost sledovat mnohdy důležité neverbální signály respondentů a v neposlední řadě s delším dotazníkem souvisí zvýšené riziko únavy, které způsobuje pokles motivace a nedbalost.

### **3.3 Etapy empirického sociologického průzkumu**

Problematiku sociologického a sociálně psychologického průzkumu lze členit různými způsoby. Ovšem Nový (1997) i Surynek, Komárková a Kašparová (2001) se shodují na tom, že nejefektivnější rozdělení je dle výzkumných činností na tři jednotlivé, relativně uzavřené etapy, kde každá má svůj specifický cíl. Jde o etapu přípravnou, realizační a etapu zpracování výsledků a jejich interpretaci. Jednotlivé etapy podrobně popisuje Nový (1997).

#### **Přípravná etapa**

Tato etapa představuje sled základních kroků, které ovlivňují množství a konečnou kvalitu získaných informací. Jde o nejnáročnější a zároveň nejdůležitější etapu celého výzkumu. Prvním krokem je formulace cíle výzkumu a charakteristika problémové situace. Cíl průzkumu musí být reálně splnitelný a je nezbytné jej formulovat zcela jasně, jednoznačně a přiměřeně ve vztahu k rozsahu řešeného problému. Dalším krokem je stanovení pracovních hypotéz, tedy určitých domněnek a jednoduchých tvrzení, ve kterých formulujeme očekávaná zjištění průzkumu ve smyslu existence sociálních jevů, jejich kvantitativních a kvalitativních charakteristik, tendencí ve vztazích mezi sociálními jevy apod. Musíme také vymezit objekt průzkumu, kterým jsou určité oblasti sociální skutečnosti nebo určité společenské vztahy obsahující sociální rozpor, a následně i předmět průzkumu, kde se zkoumají významné vlastnosti, stránky a zvláštnosti objektu. Z velikosti základního souboru objektu průzkumu je nutné vycházet při stanovování zkoumaného vzorku. Většinou je totiž objektem velká skupina lidí, která je jen těžko postižitelná běžnými prostředky. Jedná se např. o zaměstnance velké firmy, spotřebitele určitých výrobků nebo také o celou populaci státu, popř. o určitou oblast populace jako třeba děti, důchodci apod. Proto se musí stanovit statistickými postupy vzorek reprezentující celý soubor. Dále je zapotřebí zvolit vhodné místo průzkumu a také vhodnou dobu k získání dat. Realizace empirického šetření má řadu na sebe navazujících činností, a proto by tato posloupnost měla být zachycena v časovém harmonogramu průzkumu. Realizace jednotlivých činností jsou zpravidla i finančně náročné a proto je vyžadován i předběžný rozpočet nákladů. Významným krokem je samotný výběr techniky získávání empirických dat. Volba vhodné techniky je závislá na cíli průzkumu, charakteru zkoumaného problému, velikosti souboru respondentů, ale také na představách výzkumníků o závěrečném zpracování získaných informací.

## **Realizační etapa**

V této etapě se orientujeme především na přípravu výzkumného terénu a vlastní získávání sociálních informací. Abychom získali maximálně objektivizované informace, je nutné respondenty přiměřeně motivovat. V případě, že budou k průzkumu přistupovat neodpovědně či budou dokonce záměrně informace zkreslovat, znehodnotí se veškeré předchozí kroky i celkové výsledky průzkumu. Je tedy nutné vysvětlit respondentům cíl, záměry a plánované využití výsledků průzkumu. Po seznámení s těmito body můžeme přistoupit k samotnému předkládání a vyplňování dotazníků, anketních listů, uskutečnění rozhovorů apod. Veškeré tyto činnosti musejí být koordinovány, řízeny a organizovány.

## **Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace**

V první řadě se zde jedná o statisticky zpracovatelné informace získané v předchozí realizační etapě. Takovéto statistické zpracování nám připravuje podklad pro interpretaci, převedení statistického jazyka na věcné informace, tj. popis jevů a jejich vlastností, které nám vyšly ze statistických zjištění. Poté dochází k interpretaci samotných výsledků a můžeme nalézat konkrétní příčiny problémů. Jako poslední se zpracovává závěrečná zpráva o výzkumu, tedy dokument o výsledcích průzkumu, použitých metodách a samozřejmě také následná doporučení a návrhy na opatření.



## **4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na zefektivnění interní komunikace**

### **4.1 Charakteristika firmy**

Pro daný průzkum jsem si vybrala firmu, která působí v České republice od roku 1991 a je členem jedné francouzské nadnárodní společnosti, která má své pobočky v dalších 41 zemích světa. Tato firma je v České Republice jedním z nejvýznamnějších výrobců a dodavatelů tepelné a elektrické energie a dále se zaměřuje také na výrobu a dodávky chladu, stlačeného vzduchu a dalších energetických komodit. Hlavními klienty jsou města a jejich obyvatelé, průmyslové podniky, zdravotnická zařízení, školy, veřejné instituce a také obchodní i administrativní centra. Firma klade velký důraz na sociální dimenzi, a tak podporuje řadu společenských, kulturních a sportovních akcí pro veřejnost, dále organizuje pravidelně různé výchovně-vzdělávací akce pro děti a věnuje pozornost také potřebám svých zaměstnanců. Při svých činnostech se snaží aktivně přispívat ke zlepšování životního prostředí, k čemuž využívá především profesionálního know-how své mateřské společnosti a neustálé modernizování technologií. V roce 2010 firma úspěšně završila etapu intenzivního rozšiřování integrovaného systému řízení. Jednotlivé dílčí systémy, systém bezpečnosti práce (OHSAS), systém ochrany životního prostředí (EMS) a systém kvality (QMS), tak byly propojeny a recertifikovány jako celek. Znamená to tedy jediný certifikát za každý ze tří subsystémů pro celou společnost.

Firmu tvoří čtyři vnitřní organizační jednotky (Divize Karviná, Region Střední Morava, Region Severní Morava a Region Čechy). Ve své práci jsem se zaměřila konkrétně na Region Střední Morava sídlící v Olomouci, který zaměstnává kolem 370 zaměstnanců.

### **4.2 Realizace dotazníkového průzkumu**

Pro získání informací, které mi budou následně sloužit jako podklad k posouzení úrovně efektivity interní komunikace v dané firmě, jsem použila metodu dotazování v písemné formě pomocí techniky dotazníku. Tato technika je pro účely mého průzkumu považována jako nejvhodnější, a to především kvůli zaručenosti anonymity respondentů

a dále také kvůli relativně rychlému a levnému získání potřebných údajů k vyhodnocení zkoumané problematiky.

Dotazník (viz příloha č. 1) obsahuje celkem 10 postojových otázek, kdy 9 z nich je dále členěno na podotázky konkretizující základní otázku. Celkově tedy dotazník obsahuje 38 položek, na které respondenti odpovídali podle pokynů uvedených v dotazníku formou jednotné hodnotící škály. Tato škála se pohybuje v rozmezí od 0 do 4, kde jednotlivé hodnoty znamenají:

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nedokážu posoudit

Jednotlivé otázky jsou v dotazníku rozděleny podle směru komunikačních toků na dva základní okruhy. Prvních šest otázek je zaměřených na problematiku sestupné komunikace, tedy od nadřízených směrem k podřízeným a následující čtyři otázky se týkají opačného směru komunikace, tedy ve směru od podřízených k nadřízeným.

Podrobnější charakteristika otázek z oblasti sestupné komunikace je popsána následovně. První čtyři otázky se zaměřují ve svých podotázkách na množství informací, tedy zda nadřízený předává svým podřízeným tolik informací, kolik jich potřebují ke své práci, na kvalitu informací, tedy zda jsou dané informace srozumitelné, jednoznačné, pravdivé apod. a následuje podotázka, která se ptá, zda dostávají podřízení informace tehdy, když je potřebují, tedy zda jim jsou informace předávány včas. Takto jsou posuzovány čtyři druhy informací. Konkrétně pracovní instrukce, informace týkající se spokojenosti nadřízeného s prací svých podřízených, informace týkající se řešení problémových situací a informace týkající se firmy. Pátá otázka se zabývá spokojeností podřízených o tom, jak nadřízení využívají jednotlivé komunikační prostředky. V šesti podotázkách se tak konkrétně ptám na pracovní porady, individuální schůzky, telefon, písemné dokumenty, internet a nástěnky. Poslední šestá otázka je zaměřena na případné problémy, které mohou nadřízenému komplikovat komunikaci s podřízeným. Ve výčtu podotázek tak uvádím čtyři problémy a to nedostatek informací, nejasná představa očekávaných informací, nedostatek času a špatný osobní vztah.

V druhé oblasti dotazníku je věnována pozornost otázkám vzestupné komunikace. První otázka (v pořadí otázka č. 7) se zabývá spokojeností podřízených s předáváním určitých typů informací svému nadřízenému. V podotázkách je pak uveden výčet čtyř typů předávaných informací a to plnění pracovních úkolů, vzniklé či očekávané pracovní

problémy, návrhy řešení problémů a pocity. Další otázka je zaměřena na vyjádření názorů podřízených pomocí konkrétních komunikačních nástrojů. V podotázkách je tedy zjišťováno, zda podřízení mají možnost komunikovat se svým nadřízeným na pracovních poradách, na individuálních schůzkách, telefonicky, písemně, přes internet, kam spadá také možnost e-mailové komunikace a nebo formou anonymních schránek. Předposlední otázka zkoumá problémy, které komplikují podřízeným komunikaci s jejich nadřízenými. Konkrétně se v podotázkách ptám na nedostatek příležitostí, nezáměr nadřízeného, nedostatek času nadřízeného, špatné předchozí zkušenosti v komunikaci s nadřízeným a nevěnování pozornosti nadřízeným či jeho špatné naslouchání. V poslední otázce se ptám dotazovaných, zda si myslí, že jejich nadřízený vůbec stojí o jejich nápady a připomínky.

Takto sestavený dotazník sloužil k provedení dotazníkového průzkumu ve výše charakterizované anonymní firmě. Distribuce dotazníků probíhala elektronickou formou pomocí e-mailu. V tomto e-mailu jsem znovu zdůraznila anonymitu výsledků, seznámila jsem respondenty o účelu tohoto průzkumu, uvedla svůj soukromý e-mail, na který budou vyplněné dotazníky odesílat a to ve stanovené lhůtě deseti dnů, upřesnila vyplňování dotazníků, požádala o pravdivé odpovědi a poděkovala za vynaložený čas. E-mail jsem zaslala vedoucí personálního oddělení, která jej v nezměněné podobě přeposlala vybranému vzorku dotazovaných zaměstnanců. Tento vzorek respondentů zahrnoval 29 zaměstnanců středního managementu z oblasti výroby. Při vracení dotazníků nenastaly žádné komplikace a pouhé 2 respondenti dotazník nevyplnili a nezaslali zpět. Návratnost tedy byla úspěšná z 93 % .

Výsledky dotazníkového průzkumu jsem následně po zjištění absolutních četností jednotlivých odpovědí zpracovala ve statistickou veličinu vážený aritmetický průměr (VAP) a také jsem převedla absolutní hodnoty na procentní vyjádření, tedy stanovila jsem jejich relativní četnosti.

**Vzorec pro vážený aritmetický průměr:**

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n},$$

kde  $\bar{x}$  - vážený aritmetický průměr (VAP),

$x_i$  - hodnota i-té třídy,

$n_i$  - počet jednotek v i-té třídě.

## 4.3 Analýza výsledků dotazníkového průzkumu

### 4.3.1 Analýza sestupné komunikace

*Otázka č. 1:* Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte od svého nadřízeného pracovní instrukce, a to:

Č. ot.	Otázka	Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
			4	3	2	1	0	
1.1	v dostatečném množství?	absolutní	11	8	6	2	0	3,04
		relativní	41%	30%	22%	7%	0%	
1.2	v dostatečné kvalitě?	absolutní	6	14	6	1	0	2,93
		relativní	22%	52%	22%	4%	0%	
1.3	včas?	absolutní	10	12	5	0	0	3,19
		relativní	37%	44%	19%	0%	0%	

Z výsledků průzkumu vyplývá, že více jak 70 % dotazovaných je spokojeno s množstvím předávaných pracovních instrukcí a z toho větší část respondentů vyjadřuje naprostou spokojenost. Necelých 30 % zaměstnanců však není spokojeno s množstvím instrukcí, ovšem převažuje zde pouze částečná nespokojenost. V průměru jsme se dostali na koeficient 3,04, tzn. že zaměstnanci jsou s množstvím pracovních instrukcí spíše spokojeni.

Výsledky kvality předávaných pracovních instrukcí jsou na tom podobně. Taktéž více jak 70 % respondentů uvádí, že je spokojeno s kvalitou těchto informací, ovšem převážná většina je pouze spíše spokojena. Zbylí zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s kvalitou instrukcí. Pouze jediný zaměstnanec uvedl, že je naprosto nespokojen. Hodnota VAP je o něco nižší než u výsledků množství, ovšem vyjadřuje také spíše spokojenost.

Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni u pracovních instrukcí s včasností předávání. Tomu nasvědčuje nejvyšší hodnota VAP, která činí 3,19 a stejně jako u výše analyzovaných výsledků znamená celkově spíše spokojenost. Pouhých necelých 20 % dotazovaných je spíše nespokojeno s předáním instrukcí včas. Zbylé čtyři pětiny respondentů je zhruba napůl spíše spokojeno a naprosto spokojeno s tím, kdy dostávají od svého nadřízeného informace o tom, co a jak mají dělat.

**Otázka č. 2: Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte od svého nadřízeného informace o tom, jak je spokojen s Vaší prací, a to:**

Č. ot.	Otázka	Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
			4	3	2	1	0	
2.1	v dostatečném množství?	absolutní	9	8	8	2	0	2,89
		relativní	33%	30%	30%	7%	0%	
2.2	v dostatečné kvalitě?	absolutní	8	9	8	2	0	2,85
		relativní	30%	33%	30%	7%	0%	
2.3	včas?	absolutní	11	9	7	0	0	3,15
		relativní	41%	33%	26%	0%	0%	

Výsledky spokojenosti zaměstnanců s tím, jak jim nadřízení dovedou dát najevo spokojenost s jejich prací, jsou z hlediska dostatečného množství a kvality téměř stejné. 63 % dotázaných, tedy téměř dvě třetiny zaměstnanců, vyjadřují spokojenost. 37 % respondentů však není spokojeno s množstvím a kvalitou pochval od svého nadřízeného a z toho 7 % (tj. 2 zaměstnanci) jsou naprosto nespokojeni. Koeficienty váženého aritmetického průměru jsou u obou hledisek na úrovni 2,9.

Co se týká předávání pochval od nadřízených včas, spokojeni jsou tři čtvrtiny dotazovaných. Naprostou spokojenost uvádí přes 40 % zaměstnanců. 26 % respondentů, tedy čtvrtina z nich jsou spíše nespokojeni, s tím kdy dostávají od svých nadřízených informace o tom, jak jsou spokojeni s jejich prací. Vážený aritmetický průměr včasnosti pochval je o něco vyšší než u výše analyzovaného množství a kvality pochval.

**Otázka č. 3: Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte od svého nadřízeného informace o tom, jak řešit problémové situace, a to:**

Č. ot.	Otázka	Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
			4	3	2	1	0	
3.1	v dostatečném množství?	absolutní	8	10	7	2	0	2,89
		relativní	30%	37%	26%	7%	0%	
3.2	v dostatečné kvalitě?	absolutní	8	14	3	2	0	3,04
		relativní	30%	52%	11%	7%	0%	
3.3	včas?	absolutní	6	17	4	0	0	3,07
		relativní	22%	63%	15%	0%	0%	

V oblasti předávání informací k řešení určitých pracovních problémů bylo zjištěno, že 37 % dotazovaných je spíše spokojeno s množstvím těchto informací. Naprostou spokojenost vyjádřilo 30 % zaměstnanců. Čtvrtina respondentů není moc spokojená s tím, kolik jim nadřízení předávají informací, jak řešit problémy a dva respondenti jsou přímo zcela nespokojeni. Těmto výsledkům nasvědčuje také nižší hodnota váženého aritmetického průměru, která činí 2,89.

Polovina dotazovaných uvádí ve svých odpovědích spíše spokojenost s kvalitou informací, které ve svém obsahu informují o řešení případných problémů. 30 % zaměstnanců je dokonce naprosto spokojeno. Menší podíl zaměstnanců však není zcela spokojeno s kvalitou těchto informací a dokonce 2 dotazovaní uvádí naprostou nespokojenost. Koeficient váženého aritmetického průměru je 3,04 a je o něco vyšší v porovnání s analýzou množství tohoto typu informací.

Srovnatelný výsledek průměrné spokojenosti s předáváním řešení problémů ze strany nadřízených můžeme vidět také v podotázce, která se zaměřuje na včasné předávání těchto informací. Téměř dvě třetiny zaměstnanců (63 %) uvádí, že jsou spíše spokojeni s tím, kdy dostávají od svých nadřízených instrukce k řešení problémů a naprostou spokojenost vyjadřuje 22 % dotazovaných. 15 % zaměstnanců je spíše nespokojeno.

**Otázka č. 4: Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte od svého přímého nadřízeného nebo jiných nadřízených informace týkající se firmy, a to:**

Č. ot.	Otázka	Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
			4	3	2	1	0	
4.1	v dostatečném množství?	absolutní	5	6	7	6	3	2,15
		relativní	19%	22%	26%	22%	11%	
4.2	v dostatečné kvalitě?	absolutní	6	13	3	2	3	2,63
		relativní	22%	49%	11%	7%	11%	
4.3	včas?	absolutní	3	8	6	7	3	2,04
		relativní	11%	30%	22%	26%	11%	

V rámci předávání dostatečného množství informací o firmě mírně převládají odpovědi vyjadřující spíše nespokojenost. Jedná se o celou pětinu dotázaných. Kolem 40 % zaměstnanců je spokojeno s množstvím těchto informací, kdy podíl úplné a částečné spokojenosti je téměř vyrovnaný. Přes 20 % zaměstnanců však uvádí, že jsou zcela nespokojeni s informováním firemní situace a dokonce tři respondenti (tj. 11 % celkových dotázaných) takovéto informace vůbec nedostávají. Vážený aritmetický průměr tak

vyjadřuje se svým koeficientem 2,15 celkově spíše nespokojenost zaměstnanců s předáváním informací týkající se firmy jako celku.

Co se týká kvality těchto informací, 70 % respondentů je s nimi spokojeno, ovšem z toho převládají odpovědi s částečnou spokojeností. Necelých 20 % zaměstnanců (5 z 27) je nespokojeno s poskytováním firemních informací a z toho 2 zaměstnanci nejsou spokojeni vůbec. Výše uvedení tři respondenti, kteří firemní informace vůbec nedostávají samozřejmě i zde z hlediska kvality tyto informace posuzovat nemohou. Průměrná spokojenost se vyznačuje koeficientem 2,63, což je na hranici mezi částečnou spokojeností a částečnou nespokojeností.

Zcela nejnižší hodnotu váženého aritmetického průměru v posuzování spokojenosti zaměstnanců s informacemi o firmě zaujímá včasnost předávání takovýchto informací. Hodnota 2,04 nám říká, že v průměru jsou zaměstnanci spíše nespokojeni s včasným informováním. 40 % respondentů je sice spokojeno s předáváním těchto informací včas, ovšem převážná většina z nich uvádí možnost pouhé částečné spokojenosti. Zato polovina dotazovaných je nespokojených s dostáváním firemních informací včas, kdy mírně převládá podíl zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni vůbec.

**Otázka č. 5: Jste spokojen/a s tím, jak Vás nadřízený informuje, a to:**

Č. ot.	Otázka	Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
			4	3	2	1	0	
5.1	na pracovních poradách?	<b>absolutní</b>	10	9	8	0	0	3,07
		<b>relativní</b>	37%	33%	30%	0%	0%	
5.2	na individuálních schůzkách?	<b>absolutní</b>	14	8	5	0	0	3,33
		<b>relativní</b>	51%	30%	19%	0%	0%	
5.3	telefonicky?	<b>absolutní</b>	8	7	6	6	0	2,63
		<b>relativní</b>	30%	26%	22%	22%	0%	
5.4	písemnými dokumenty?	<b>absolutní</b>	9	9	7	2	0	2,93
		<b>relativní</b>	33%	33%	27%	7%	0%	
5.5	přes e-mail, intranet?	<b>absolutní</b>	9	11	4	0	3	2,85
		<b>relativní</b>	33%	41%	15%	0%	11%	
5.6	na nástěnných tabulích?	<b>absolutní</b>	2	10	3	5	7	1,81
		<b>relativní</b>	7%	37%	11%	19%	26%	

Z údajů analýzy jsem zjistila, že s předáváním informací na pracovních poradách a to ze strany nadřízených je spokojeno 70 % zaměstnanců. Podíl částečné a naprosté spokojenosti je téměř vyrovnaný, avšak přeci jen o něco málo převládá spokojenost úplná.

Zbylých 30 % respondentů je s informováním na poradách spíše nespokojeno. Koeficient váženého aritmetického průměru dosahuje hodnoty 3,07 a vyjadřuje tak spíše spokojenost s pracovními poradami.

Nejvíce jsou spokojeni zaměstnanci s předáváním informací na individuálních schůzkách. Uvádí tak nejvyšší koeficient váženého aritmetického průměru, který činí 3,33. Polovina dotázaných vyjadřuje naprostou spokojenost s tím, jak je nadřízení individuálně informují a spíše spokojeno je 30 % zaměstnanců. Zbylých 20 % respondentů je však spíše nespokojeno s individuálními schůzkami nadřízených.

Úplnou spokojenost s telefonickým předáváním informací od svých nadřízených vyjadřuje 30 % dotázaných a 26 % respondentů je částečně spokojeno. Kolem 45 % zaměstnanců je však s telefonováním nespokojeno a z toho polovina zaměstnanců není spokojena vůbec s používáním telefonu jako prostředku k získání informací ze strany nadřízených. Vážený aritmetický průměr je na hranici mezi spokojeností a nespokojeností, což vyjadřuje jeho poměrně nízká hodnota 2,63.

S písemným informováním od svých nadřízených jsou spokojeny dvě třetiny zaměstnanců. Podíl úplné a částečné spokojenosti je v naprosté rovnováze. Poslední třetinu tvoří respondenti, kteří odpovídali, že nejsou spokojeni s písemnými informacemi. Převážná většina těchto zaměstnanců však vyjadřuje pouze spíše nespokojenost. Průměrná hodnota výsledků spokojenosti zaměstnanců s poskytováním informací ze strany nadřízených formou písemných dokumentů je na úrovni spíše spokojenosti a činí tedy 2,93.

Výsledky spokojenosti s předáváním informací ze strany nadřízených pomocí e-mailu a podnikového intranetu vyjadřují ze tří čtvrtin spokojenost dotazovaných zaměstnanců. Větší podíl ovšem zaujímá pouze částečná spokojenost. 15 % respondentů uvádí, že je spíše nespokojeno s využíváním těchto elektronických prostředků k získání informací od svých nadřízených. 3 respondenti (11 % celkově dotazovaných) dokonce uvádí, že nadřízení tento druh prostředku k jejich informování vůbec nepoužívají. To ovlivnilo také hodnotu váženého aritmetického průměru, který je tím pádem na poměrně nízké úrovni 2,85.

Velice nízkou hodnotu průměrné spokojenosti v předávání informací podřízeným mají nástěnky. Koeficient váženého aritmetického průměru tak činí pouze 1,81. Tento výsledek je značně ovlivněn čtvrtinou respondentů, kteří ve svých odpovědích uvedli, že je nadřízení touto formou komunikačního prostředku vůbec neinformují. Dalších 30 % zaměstnanců pak vyjadřuje nespokojenost s využíváním nástěnek, kdy většina z nich je úplně nespokojena. Posledních 45 % dotazovaných je nakonec relativně spokojeno, jak je



nadřízení informují prostřednictvím nástěnek, z nichž pouhé 2 zaměstnanci jsou naprosto spokojeni.

**Otázka č. 6: Komplikují komunikaci s Vámi Vašemu vedoucímu následující problémy?**

Č. ot.	Otázka	Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
			4	3	2	1	0	
6.1	Nadřízený nemá dostatek informací, které od něj očekáváte.	<b>absolutní</b>	4	8	9	3	3	2,26
		<b>relativní</b>	15%	30%	33%	11%	11%	
6.2	Nadřízený nemá jasnou představu o tom, které informace očekáváte.	<b>absolutní</b>	3	11	4	5	4	2,15
		<b>relativní</b>	11%	41%	15%	18%	15%	
6.3	Nadřízený nemá dostatek času s Vámi komunikovat.	<b>absolutní</b>	8	6	4	9	0	2,48
		<b>relativní</b>	30%	22%	15%	33%	0%	
6.4	Nadřízený k Vám má špatný osobní vztah.	<b>absolutní</b>	2	4	8	11	2	1,74
		<b>relativní</b>	7%	15%	30%	41%	7%	

Při analýze komunikačního problému, zda má nadřízený dostatek informací, které od něj zaměstnanci očekávají jsem zjistila, že třetina zaměstnanců nevidí v komunikaci jejich vedoucího značné komplikace ve výše uvedeném problému. Další třetina respondentů ovšem uvádí, že nedostatek informací částečně komplikuje komunikaci jejich vedoucích s nimi a 15 % respondentů dokonce vnímá tento problém jako naprostou komplikaci ze strany nadřízených. Zhruba 10 % dotazovaných si nemyslí, že by nedostatek informací dělал nadřízeným problémy v komunikaci a dalších 10 % dotazovaných neví, zda nadřízení mají dostatek informací, proto tento problém nemohou posoudit. Vážený aritmetický průměr této oblasti problému je na relativně nízké úrovni a to 2,26.

Nejasná představa o tom, které informace zaměstnanci očekávají od svých vedoucích je dalším analyzovaným problémem v komunikaci nadřízených. Polovina zaměstnanců tento problém vnímá jako komplikaci, ovšem většina z nich pouze z části. Přes 30 % respondentů následně uvádí, že výše uvedený problém nezpůsobuje nadřízeným komplikace v komunikaci s nimi. 15 % zaměstnanců však neví, zda nadřízený disponuje uvedeným problémem a proto jej nemohou posoudit. Tento fakt se promítl do výsledku váženého aritmetického průměru, jehož koeficient činí 2,15.

Problém nedostatku času v komunikaci nadřízených se svými podřízenými vnímá více jak polovina dotazovaných, z nichž celých 30 % zaměstnanců uvádí, že tento problém zcela komplikuje komunikaci jejich nadřízených s nimi. 15 % dotazovaných nevidí příliš

velký problém v nedostatku času nadřízených a 33 % respondentů nepovažují nedostatek času za komplikaci v komunikaci jejich nadřízených. Výsledná průměrná hodnota udávající do jaké míry je daný problém komplikující činí 2,48. Tato hodnota je ze všech čtyř analyzovaných problémů nejvyšší, což znamená, že tento problém je z výše možných variant nejzávažnější.

Naopak nejnižší koeficient váženého aritmetického průměru (1,74) je u problému v komunikaci nadřízených vyjadřující jejich špatný osobní vztah vůči podřízeným. 70 % zaměstnanců nevnímá tento fakt, že by nadřízeným komplikoval jejich komunikaci. Pouze menší část dotazovaných (něco málo přes 20 %) uvádí, že jejich nadřízený má špatný vztah s nimi a to následně přináší do komunikace ze strany nadřízených určité komplikace. 2 respondenti ve svých odpovědích uvedli, že neví zda tento problém existuje.

#### 4.3.2 Analýza vzestupné komunikace

**Otázka č. 7: Jste spokojen/a s tím, že můžete informovat svého nadřízeného:**

Č. ot.	Otázka	Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
			4	3	2	1	0	
7.1	o tom, jak postupujete na plnění svých pracovních úkolů?	<b>absolutní</b>	13	3	5	6	0	2,85
		<b>relativní</b>	48%	11%	19%	22%	0%	
7.2	o vzniklých nebo očekávaných pracovních problémech?	<b>absolutní</b>	12	8	7	0	0	3,19
		<b>relativní</b>	44%	30%	26%	0%	0%	
7.3	o návrzích, jak by se daly tyto problémy řešit?	<b>absolutní</b>	12	7	8	0	0	3,15
		<b>relativní</b>	44%	26%	30%	0%	0%	
7.4	o pocitech, které máte v práci?	<b>absolutní</b>	10	5	6	6	0	2,70
		<b>relativní</b>	37%	19%	22%	22%	0%	

Z vypočtených výsledků vážených aritmetických průměrů vidíme, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni při informování svého nadřízeného v okamžiku, kdy vznikne určitý pracovní problém, popř. předpovídají jeho vznik a dále také s možností vyjádřit své návrhy jak dané problémy řešit. V průměru se daná spokojenost pohybuje na úrovni kolem hodnoty 3,2, což nasvědčuje vysokou míru spokojenosti. Tomuto faktu také odpovídá procentní podíl spokojených respondentů, který se pohybuje kolem 70 %. U zbylých 30 % dotazovaných bylo ovšem zjištěno, že není příliš spokojeno s tím, jak mohou vyjádřit svému nadřízenému případné problémy a návrhy na řešení.

Větší polovina dotazovaných (60 %) vyjádřilo svoji spokojenost také s možností, že mohou informovat svého nadřízeného o plnění svých pracovních povinností, kdy většina z nich cítí maximální spokojenost. Na druhou stranu také značná část zaměstnanců není spokojena s informováním svého nadřízeného o plnění svých úkolů. Tuto část tvoří 40 % dotazovaných a z nich dokonce mírně převládá počet těch, kteří s předáváním tohoto typu informací jsou naprosto nespokojeni. Koeficient váženého aritmetického průměru tak vykazuje nižší hodnotu a to 2,85.

Nejméně jsou zaměstnanci spokojeni s možností vyjádřit nadřízeným svoje pocity týkající se pracovní náplně. 55 % dotazovaných sice uvádí, že jsou spokojeni s předáváním tohoto druhu informací, ovšem 45 % zaměstnanců odpověděl, že není spokojeno s informováním nadřízeného svými pocity. V této menší polovině dotazovaných pak 22 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou naprosto nespokojeni s vyjádřením svých pocitů. Tento výsledek se odráží na hodnotě váženého aritmetického průměru, který tak vyjadřuje relativně nízkou úroveň spokojenosti v předávání pocitů svým nadřízeným.

**Otázka č. 8: Jste spokojen/a s možností vyjádřit své názory svému nadřízenému:**

Č. ot.	Otázka	Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
			4	3	2	1	0	
8.1	na pracovních poradách?	absolutní	9	7	7	4	0	2,78
		relativní	33%	26%	26%	15%	0%	
8.2	na individuálních schůzkách?	absolutní	15	8	4	0	0	3,41
		relativní	55%	30%	15%	0%	0%	
8.3	telefonicky?	absolutní	10	5	6	4	2	2,63
		relativní	37%	19%	22%	15%	7%	
8.4	formou písemných formulářů?	absolutní	8	9	7	0	3	2,70
		relativní	30%	33%	26%	0%	11%	
8.5	přes e-mail, intranet?	absolutní	10	8	6	0	3	2,81
		relativní	37%	30%	22%	0%	11%	
8.6	přes anonymní schránky pro připomínky?	absolutní	4	2	5	6	10	1,41
		relativní	15%	7%	19%	22%	37%	

Při vyjadřování názorů svým nadřízeným jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s využíváním individuálních schůzek. Tento typ komunikačního prostředku je podle získaných údajů charakterizován vysokou úrovní průměrné spokojenosti, která činí 3,41. Více jak polovina zaměstnanců je naprosto spokojeno s individuálním vyjadřováním svých

názorů a dalších 30 % dotazovaných je spíše spokojeno. Pouhých 15 % respondentů vyjadřuje spíše nespokojenost s individuálními schůzkami nadřízených.

Co se týká pracovních porad a spokojenosti zaměstnanců vyjadřovat na nich své názory, z třetiny jsou zaměstnanci naprosto spokojeni. Zhruba po 25 % jsou pak vyrovnané odpovědi udávající částečnou spokojenost a částečnou nespokojenost s předáváním svých názorů nadřízeným na poradách. 15 % respondentů dokonce uvádí, že je s touto možností naprosto nespokojeno. Průměrná hodnota spokojenosti s tímto typem komunikačního prostředku je poměrně nízká (2,78).

Nízkou průměrnou hodnotu vyjadřuje také telefonické předávání informací ze strany podřízených. Téměř 40 % dotazovaných není spokojeno s využíváním telefonů a 2 respondenti tento prostředek k informování svého nadřízeného vůbec nepoužívají. 55 % zaměstnanců je pak s telefonickým informováním spokojeno, kdy většina z nich uvádí naprostou spokojenost.

Písemná forma při vyjadřování svých názorů vyhovuje dvou třetinám zaměstnancům. 25 % respondentů je ovšem na druhou stranu spíše nespokojeno s písemnými formuláři. U 3 zaměstnanců, tj. 11 % z dotazovaného množství respondentů, jsem nakonec zjistila, že písemně svému nadřízenému názory vůbec nesdělují.

Podobné výsledky můžeme vidět také u elektronického předávání názorů a to konkrétně ve využívání e-mailů a firemního intranetu. Také zde u elektronické formy jsou 3 zaměstnanci, kteří tyto prostředky vůbec nepoužívají. Dalších 22 % dotazovaných je spíše nespokojeno s informováním svého nadřízeného e-mailem či prostřednictvím intranetu. Zbylí zaměstnanci (65 %) je spokojeno s elektronickým předáváním názorů. Koeficient váženého aritmetického průměru vyjadřuje se svou hodnotou 2,81 poměrně nízkou úroveň spokojenosti.

Největší problém a vysokou nespokojenost představují anonymní schránky pro připomínky. Zde vyjadřuje spokojenost pouhých 20 % zaměstnanců. Dalších 20 % dotazovaných je spíše nespokojených s anonymními schránkami a něco málo přes 20 % respondentů je s tímto komunikačním prostředkem naprosto nespokojeno. Téměř 40 % zaměstnanců uvedlo, že anonymní schránky ke svému vyjadřování názorů vůbec nepoužívají. Tento fakt se samozřejmě promítl také do výsledku váženého aritmetického průměru, který nám ukazuje v průměru velice vysokou míru nespokojenosti se schránkami. Tato hodnota činí 1,41.

**Otázka č. 9: Jaké problémy Vám komplikují komunikaci s Vaším nadřízeným?**

Č. ot.	Otázka	Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
			4	3	2	1	0	
9.1	Nedostatek příležitostí.	<b>absolutní</b>	7	6	3	9	2	2,26
		<b>relativní</b>	27%	22%	11%	33%	7%	
9.2	Nadřízený nemá zájem o komunikaci s Vámi.	<b>absolutní</b>	4	2	8	11	2	1,81
		<b>relativní</b>	15%	7%	30%	41%	7%	
9.3	Nadřízený nemá čas na komunikaci s Vámi.	<b>absolutní</b>	9	4	6	6	2	2,44
		<b>relativní</b>	33%	16%	22%	22%	7%	
9.4	Máte předchozí špatné zkušenosti.	<b>absolutní</b>	3	5	8	9	2	1,93
		<b>relativní</b>	11%	19%	30%	33%	7%	
9.5	Nadřízený neumí naslouchat, nevěnuje Vám pozornost.	<b>absolutní</b>	9	6	3	8	1	2,52
		<b>relativní</b>	33%	22%	11%	30%	4%	

Čtvrtina zaměstnanců ve svých odpovědích uvedla, že jim při komunikaci s nadřízeným nedostatek příležitostí činí rozhodně problémy. Další čtvrtině tento problém také komplikuje komunikaci, ovšem pouze částečně. Zbylá polovina dotazovaných zaměstnanců si myslí, že mají dostatek příležitostí k vyjádření svých názorů. Hodnota váženého aritmetického průměru je 2,26 a vyjadřuje tak v průměru vnímání tohoto problému na hranici odpovědi „spíše ano“ a „spíše ne“.

Relativně nízký koeficient váženého aritmetického průměru nám ukazuje otázka v rámci problému, zda nadřízený nemá zájem o komunikaci s podřízenými. Hodnota 1,81 tedy znamená, že se nadřízení zajímají o názory svých podřízených. Téměř 80 % zaměstnanců si tedy není vědoma tohoto problému a myslí si, že nadřízení mají zájem o komunikaci s nimi. Přes 20 % respondentů se ale domnívá, že jejich nadřízení nestojí o jejich názory.

Při posuzování otázky, zda nadřízený věnuje dostatek času na komunikaci se svými podřízenými, jsem zjistila, že třetina dotazovaných (33 %) vnímá nedostatek času jako značný problém. Dalších 15 % zaměstnanců pak uvádí, že jim nedostatek času spíše způsobuje problémy. Zbylá polovina dotazovaných pak vyjadřuje spokojenost s tím, jak často jim nadřízený věnuje pozornost. Hodnota váženého aritmetického průměru je ovšem poměrně vysoká (2,44) a přiklání se tak spíše ke vnímání problému z hlediska poskytování potřebného množství času při komunikaci nadřízeného směrem k podřízeným.

Při analýze výsledků, zda podřízeným komplikují komunikaci s nadřízenými předchozí špatné zkušenosti jsem zjistila, že tento problém není až tak významný. Poměrně

menší podíl zaměstnanců (30 %) uvádí, že zde tento problém existuje, ovšem převážné většině těchto zaměstnanců špatné zkušenosti pouze spíše komplikují komunikaci s jejich nadřízenými. 70 % respondentů se následně shoduje na tom, že jim špatné zkušenosti nedělají problémy v komunikaci. Nasvědčuje tomu také relativně nízká průměrná hodnota odpovědi 1,93.

Největší problém způsobuje zaměstnancům fakt, že nadřízení buď neumí naslouchat nebo svým podřízeným nevěnují dostatečnou pozornost. Dokazuje to nejvyšší hodnota váženého aritmetického průměru, která činí 2,52. Třetina dotazovaných (33 %) uvádí, že jim tento problém zcela komplikuje komunikaci s nadřízenými. O něco menší části zaměstnanců (22 %) pak nevěnování pozornosti spíše komplikuje komunikaci. Více jak polovina zaměstnanců tedy vnímá problém, co se týká špatného naslouchání a nedostatečné pozornosti ze strany svých nadřízených. 40 % respondentů nakonec nepocítuje výše uvedený problém a jsou spokojeni s tím, jak jim vedoucí naslouchá.

**Otázka č. 10: Myslíte si, že Váš nadřízený stojí o Vaše nápady a připomínky týkající se práce?**

Četnosti	Varianty odpovědi					VAP
	4	3	2	1	0	
<b>absolutní</b>	13	5	9	0	0	3,15
<b>relativní</b>	48%	19%	33%	0%	0%	

Téměř polovina respondentů si myslí, že jejich nadřízený rozhodně stojí o jejich připomínky a nápady. Dalších 20 % dotazovaných pak uvádí, že nadřízený také nejspíš stojí o jejich názory. Třetina zaměstnanců se ovšem naopak domnívá, že vedoucí o jejich nápady spíše nestojí. Přesto koeficient průměrné spokojenosti dosahuje poměrně vysoké hodnoty 3,15.

#### 4.4 Vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu

Celkové zhodnocení dotazníkového průzkumu, který byl zaměřen na interní komunikaci určitého úseku dané firmy, nedopadlo moc dobře. Ve většině zkoumaných oblastí sice převládá spokojenost zaměstnanců, ale téměř vždy se vyskytuje menší či větší část dotazovaných, kteří spokojeni nejsou.

V následujícím vyhodnocení se zaměříme stejně jako při analýze výsledků zvlášť na sestupnou komunikaci a zvlášť na komunikaci vzestupnou.

#### 4.4.1 Vyhodnocení sestupné komunikace

Vcelku pozitivních výsledků dosahují nadřízení při **předávání pracovních instrukcí** zaměstnancům středního managementu. Nejlépe si vedou ve správném načasování. Téměř všichni zaměstnanci dostávají od svých vedoucích instrukce právě tehdy, kdy je potřebují. Vyhýbáme se tedy možným problémům, které by mohly nastat při příliš brzkém předání nebo naopak pozdnímu sdělení. Mírné problémy jsme zaznamenaly ovšem v dostatečném množství a dostatečné kvalitě předávaných instrukcí. Existuje zde menší část zaměstnanců, kteří jsou buď přehlaceni instrukcemi nebo naopak mají nedostatek těchto informací a dále také tyto informace považují za nejasné či nejednoznačné. Tato skutečnost je pro firmu silně znepokojující, protože pokud zaměstnanci (a ještě ke všemu zaměstnanci středního managementu, kteří dané informace předávají dalším lidem) instrukce špatně pochopí nebo si je špatně vyloží, budou provádět svoji práci nekvalitně, mohou se dopouštět chyb a zakládají si tak na případné budoucí problémy.

Stejný problém nacházíme také v oblasti **předávání informací týkající se hodnocení a spokojenosti** nadřízených s prací zaměstnanců středního managementu. Zde je také značná část zaměstnanců nespokojena s kvantitou a kvalitou. Nadřízení tak dostatečně nemotivují určité zaměstnance k plnění jejich práce a připravují se tak také o možnou kontrolu z jejich strany. V případě, že by takovéto hodnocení ve většině případů fungovalo, troufám si tvrdit, že výše uvedený problém s množstvím a kvalitou předávaných instrukcí by nebyl tak velký.

**Informace k řešení problémových situací** jsou na tom také podobně. Co se týká informování z hlediska času, tak nadřízení správně podávají informace tehdy, kdy je zaměstnanci potřebují. Ovšem kvalita těchto informací mírně pokulhává a zaměstnanci tak nemusí potřebné informace správně pochopit, což je zrovna u řešení problémů zásadní. Značná část zaměstnanců také nedostává potřebné množství informací, které by jim pomohli řešit případné problémy. Otázkou zde však zůstává, zda případná řešení problémů nespádají do kompetence dotazovaného středního managementu. Ti se tak mohou mylně domnívat a očekávat řešení od svých nadřízených, kteří však předpokládají, že určitá řešení pracovních problémů patří mezi povinnosti středních manažerů. Tohle však daný problém neomlouvá, protože se jedná taktéž o situaci, ve které bezpochyby interní komunikace nefunguje tak jak by měla.

Zaměstnanci středního managementu vyjádřili ve svých odpovědích nespokojenost s dostáváním **informací týkající se firmy jako celku**. Může jít např. o firemní plány, cíle či její úspěchy. Vyskytuje se pár zaměstnanců, kteří od svých vedoucích takovéto

informace vůbec nedostávají a polovina dotazovaných nedostává dostatek ani včas tyto informace. Zaměstnanci by rozhodně měli být informováni o firemní situaci a dění ve firmě, především pokud se jedná o zaměstnance, který má také své podřízené. Pokud již střední manažeři nejsou dostatečně a hlavně včas informováni o firmě jako celku, tak k jejich podřízeným se dostane jen zlomek takovýchto informací.

Chvályhodné je **využívání individuálních schůzek a pracovních porad** k předávání informací ze strany nadřízených. Převážná většina zaměstnanců je spokojena s vedením porad a individuálních schůzek, jejich četností či pravidelností. Tyto dva typy komunikačních prostředků jsou pro firmu velice důležité, především proto, že se jedná o nejběžnější a nejefektivnější formu komunikace. Je zde možnost okamžité zpětné vazby, která je velice důležitá pro vyjasnění případných nedorozumění a nejasností.

Poněkud hůř dopadla analýza spokojenosti s **využíváním písemného a elektronického předávání informací**. Značná část dotazovaných není spokojena s tím, jak jej nadřízení informují prostřednictvím písemných dokumentů. Tyto dokumenty mohou být příliš rozsáhlé a odborné a vyžadují tak příliš času a soustředění. Může se však jednat o zcela běžný problém dnešní současné doby, která dává přednost modernější elektronické podobě. Výsledky elektronického informování nejsou pro firmu příliš přívětivé. Tento fakt ovšem zkresluje situace, kdy menšina zaměstnanců uvedla, že e-mail a intranet k přijímání informací od svých nadřízených nevyužívá. Zaměstnanci ale mohou být se svými nadřízenými domluveni, že preferují písemnou formu. Především zaměstnanci starších ročníků by mohli při používání internetu nadělat větší potíže než bez něj. Pokud tedy nebudeme počítat tuhle menší část zaměstnanců, můžeme konstatovat, že dotazovaní jsou spokojeni s informováním prostřednictvím e-mailů a podnikového intranetu. Výhodou e-mailů je především rychlost v odesílání a přijímání požadavků a také možnost předání informací dotyčnému i tehdy, když není přítomen. Samozřejmě je nutností intenzivně a pravidelně využívat tuto formu, jinak dojde ke ztrátám pozitivních vlastností. Správně fungující intranet by měl poskytnout všem zaměstnancům firmy jejich potřebné informace. Problém může nastat v tom, že zaměstnanci neví, co vše na něm mohou najít, neumějí s ním pracovat nebo je nepřehledný.

Velice negativně se projevilo **předávání informací prostřednictvím nástěnek**. Čtvrtina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že je nadřízení formou nástěnek vůbec neinformují a další čtvrtina s nimi není vůbec spokojena. Důvodů nespokojenosti může být celá řada, ovšem mezi nejběžnější se řadí nepřehlednost, nepotřebné či neaktuální informace, nevhodné umístění, malý počet nástěnek a s tím související jejich přehlcenost



informacemi, nízká grafická a estetická úroveň apod. Bylo by vhodné zjistit, zda zaměstnanci nástěnky vůbec využívají ke své práci a zda informace na nich poskytované si nezjišťují jinou formou komunikace (např. pomocí intranetu či podnikového časopisu).

Při analýze problémů, které komplikují nadřízeným komunikaci se zaměstnanci středního managementu jsem zjistila velice překvapivý výsledek u otázky, zda **špatný osobní vztah** činí nadřízeným problémy v komunikaci. Předpokládala jsem, že tato oblast bude značně problémová, ale výsledky ukazují pravý opak. Většina dotazovaných zaměstnanců nepocituje od svých nadřízených nedůvěru, lhostejnost či rivalitu. Tento fakt svědčí o tom, že ve firmě nejspíš panuje přátelské prostředí a zaměstnanci mají mezi sebou úctu a respekt. Takovéto klima by mělo existovat v každé firmě, protože napomáhá ke zvládnutí pracovních povinností a nikdo se nesnaží házet druhým takřkajíc „klacky pod nohy“.

Poměrně problémovými oblastmi jsou fakta, že **nadřízení nemají jasnou představu a dostatečné množství informací**, které od nich střední manažeři vyžadují a očekávají. Tato situace může být do jisté míry ovlivněna tím, že otázky byly kladeny zaměstnancům středního managementu a ti měli posuzovat, zda jejich nadřízeným daný problém komplikuje komunikaci. Může tedy docházet k tomu, že dotazovaní zaměstnanci si myslí, že nadřízení disponují tímto problémem, avšak ve skutečnosti tomu tak být nemusí a nadřízení pouze předávají špatné či nedostatečné informace. Ostatně takovýto problém jsme si již ve výše uvedeném vyhodnocení popsali. Zaměstnanci by tak v každém případě měli dát najevo svým nadřízeným, o jaké informace mají zájem a ti zase na oplátku dané informace poskytnout. Pouze tak bude spokojenost na obou stranách.

Značně viditelný problém existuje v **nedostatku času** na komunikaci nadřízených se svými podřízenými. Více jak polovina dotazovaných zaměstnanců si uvědomuje a všímá skutečnosti, že kdyby nadřízení věnovali komunikaci více času, byla by jejich komunikace efektivnější a kvalitnější. Tato situace může také vysvětlovat fakt, že jsme již výše zjistili nedostatečné množství a kvalitu předávaných informací. Důvodem může být častá nepřítomnost nadřízených, kteří tak potom jednoduše nestíhají předávat potřebné informace tak jak by si přáli. Další možností může být i to, že nadřízení vlastně neví, že jsou podřízení nespokojeni s množstvím věnovaného času na jejich informování. Nadřízení by si tak v první řadě měli tento problém se svými podřízenými vyjasnit a následně jej začat intenzivně řešit.

#### 4.4.2 Vyhodnocení vzestupné komunikace

Relativní spokojenost panuje u zaměstnanců v případě možnosti informovat svého nadřízeného o různých problémech. Vedení firmy může těšit, že zaměstnanci středního managementu mají **možnost poukazovat na případné problémy** a jejich nadřízení jim v této oblasti věnují vcelku dostatečnou pozornost. Zaměstnanci jsou také spokojeni s tím, jak se mohou zapojit do **řešení těchto problémů**, jejich návrhy jsou nadřízenými přijímány s ochotou, což zaměstnancům dodává potřebnou sebedůvěru a sebedůležitost. I když jsme zjistili v souhrnu patřičnou spokojenost v této oblasti, vyskytují se také jedinci, kteří zde vidí určité nedostatky. Nadřízení by si tak měli uvědomit, jestli všem svým podřízeným věnují stejný zájem a ochotu. Tito podřízení totiž nemusí být tak průbojní jako ostatní a při poradách či schůzkách se jen těžko dostávají ke svému slovu. Zpětná vazba podřízených je velice důležitá a proto by si měli nadřízení hlídat, zda se angažují v tomto směru všichni jejich podřízení.

Větší problém vidí zaměstnanci v možnosti předávat svým nadřízeným **informace o průběhu svých pracovních povinností a také pocitů**, které v souvislosti s nimi mají. Existuje zde větší počet zaměstnanců, kteří mají k takovýmto předávaným informacím velice negativní postoj. Nadřízení tak evidentně dávají najevo, že o takovéto informace nestojí, což může v konečném důsledku firmě výrazně ublížit. Nadřízení si tak možná ani neuvědomují, že to jak se zaměstnanci cítí, jak jsou spokojeni s pracovní vytížeností či jaké mají vztahy s ostatními kolegy je nesmírně důležité. Přitom nechut, starosti, odbývání úkolů může vést k poruchám pracovního procesu, snížení produktivity práce či zmetkovitosti. Ne však všichni dotazovaní zaměstnanci vyjadřují nespokojenost. Ve firmě je určitý podíl i těch, kteří jsou s možností informovat svého nadřízeného o pocitech a plnění svých úkolů bez výhrad spokojeni. Podle mého názoru tedy ve firmě existují nadřízení, kteří se velice zajímají o své podřízené, ale na druhou stranu zde působí i takoví jedinci, kteří si hledí pouze své práce a zákazníků jako takových (externích). Vedení firmy by si tedy mělo ohlídat nadřízené dotazovaných zaměstnanců a zdůraznit jim, jak je důležité věnovat čas také interním zákazníkům tedy zaměstnancům.

Jako nejefektivnější prostředek k předávání informací svým nadřízeným uvedli zaměstnanci **individuální schůzky**. To znamená pro firmu velice kladné zjištění. Právě individuální schůzky jsou totiž v rámci firemní komunikace nejdůležitější a nejceněnější. Dochází tak k okamžité zpětné vazbě, což může eliminovat případné nesrovnalosti a komunikační bariéry. Důvodem spokojenosti s individuálními schůzkami může být fakt, že nadřízení navštěvují své podřízené na jejich oddělení a takováto komunikace mezi

čtyřma očima může být daleko příjemnější než rozhovor před další řadou ostatních lidí. Vyjádřit se tak mohou i zaměstnanci, kteří by svůj názor nejspíš před více lidmi vůbec nesdělili.

Ve **využívání pracovních porad** se na rozdíl od individuálního setkání již vyskytují určité nedostatky a s nimi spojená nespokojenost zaměstnanců. Nadřazení tak možná na poradách pouze prezentují potřebné záležitosti, ale nevěnují již čas na případné ohlasy ze strany podřízených. Při přípravě porad by se tedy nemělo zapomínat na vymezení času, který bude sloužit pouze pro zpětnou vazbu probírané záležitosti. Důležitým předpokladem pro správné fungování porad musí být také to, že všichni účastníci budou mít stejné možnosti pro vznesení připomínek a návrhů a nadřazení nebudou před ostatními shazovat žádný takovýto vznesený návrh.

Co se týká možností informovat nadřízeného **telefonicky, písemně či elektronicky**, panuje mezi dotazovanými zaměstnanci spokojenost i nespokojenost. V této oblasti se prolíná spokojenost a nespokojenost z jedné formy do druhé, což je logické. Pokud určitý zaměstnanec preferuje telefon před písemnostmi a internetem, pak s telefonem bude spokojený a s ostatními formami buďto méně spokojený či nespokojený. Tomu nasvědčuje také fakt, že se v odpovědích vyskytli i možnosti, kdy někteří zaměstnanci určitý prostředek ke komunikaci vůbec nepoužívají.

Jako naprosto nevyhovující se ukázala možnost **anonymního vyjádření názorů** svému nadřízenému. Převážná většina zaměstnanců je nespokojena s anonymními schránkami nebo je vůbec nevyužívá. Důvodů jejich nespokojenosti může být spousta. Schránky se na jejich oddělení nemusejí vyskytovat, mohou být nevhodně umístěné po stránce viditelnosti (některé firmy jsou schopni umístit anonymní schránky pro připomínky dokonce pod dosah kamerového systému), nadřazení tyto schránky nevybírají včas, neberou vhozené připomínky vážně apod. Přitom využívání anonymních schránek může být pro firmu značným přínosem. Zaměstnanci tak mohou dát najevo svým nadřízeným kritický pohled na chod organizace jako celku, nevhodné chování na pracovišti, chyby ve výrobním procesu a spousty dalších připomínek a kritik, které by jinak pod svou identitou zaměstnanci nedali vůbec najevo, aby jim nakonec nepřinesli negativní důsledky.

Dotazovaní měli dále možnost se vyjádřit k určitým komunikačním bariérám. Téměř všichni zaměstnanci jsou spokojeni se **zájmem nadřízených** o komunikaci s nimi a také netrpí **žádnými špatnými zkušenostmi**. Ve firmě tedy panuje podle zjištěných výsledků relativně přátelská a otevřená atmosféra, kdy se podřízení mohou na své vedoucí spolehnout. Pouze malá část respondentů má mírné obavy ohledně sdělování některých

informací. Zaměstnanci středního managementu si jsou také téměř jisti, že nadřízení stojí o to, aby byli informováni od svých podřízených. To je pro firmu velice pozitivní zjištění, neboť zaměstnancům se tak daleko lépe pracuje když mají možnost zpětné vazby.

Patrný problém se jeví v **nedostatku příležitostí** ke komunikaci s nadřízeným. Znamená to tedy, že by zaměstnanci chtěli svého nadřízeného informovat častěji než je tomu tak ve skutečnosti. Důvodem tohoto problému může být častá nepřítomnost nadřízených. Zaměstnanci tak mohou dlouze vyčkávat než nadřízeného zastihnout pro případnou konzultaci určité záležitosti nebo čekají dlouhou dobu na odpověď. Může se zde ovšem projevat také již výše uvedený problém s absencí anonymních schránek. S tímto problémem souvisí do určité míry také **nedostatek času** nadřízených ke komunikaci se svými podřízenými. V této oblasti pocítují zaměstnanci stejně jako u nedostatku příležitostí značné mezery. Nadřízení jsou pravděpodobně příliš zaneprázdněni jinými povinnostmi a na vzájemnou komunikaci se svými podřízenými již nemají dostatečný prostor. Tato situace může také vysvětlovat fakt, že jsme již výše zjistili nedostatečné množství a kvalitu předávaných informací. Možná jde tedy právě o to, že nadřízení to z hlediska času jednoduše nestíhají. Vedení firmy by proto v této oblasti mělo rázně zasáhnout a provést zásadní změnu.

Jak se dále ukázalo, ve firmě existuje značný problém v tom, že **nadřízení vlastně neumí naslouchat** svým podřízeným a nebo jim **nevěnují dostatek pozornosti**. Osobně si myslím, že kořen tohoto problému tkví opět v nedostatku času. Nadřízení jsou z tohoto důvodu roztržiti a mohou tak svým podřízeným často skákat do řeči, aby diskusi s ním co nejvíce urychlili. Dalším důvodem může být také nesoustředěnost nadřízených. Při komunikaci s podřízenými tak mohou myslet na spousty jiných záležitostí a předávané informace nevnímají naplno. Pak může lehce docházet k mlžení a domýšlení si.

Poslední otázkou jsme zjišťovali názor zaměstnanců středního managementu, zda si myslí, že jejich nadřízení vůbec stojí o jejich sdělování názorů a připomínek. Většina zaměstnanců se nakonec shoduje na tom, že ano, ovšem určitá část si tímto faktem není jista. Předpokládám, že tyto výsledky jsou způsobeny tím, že dotazovaní si jsou vědomi určitých mezer jejich nadřízených a nejsou si tak zcela jisti, zda by jim takovéto informace k něčemu byli.

## 4.5 Návrhy ke zlepšení komunikace

Výsledky průzkumu a jejich následné vyhodnocení nám ukázalo, které oblasti firemní komunikace v posuzované firmě relativně fungují a které naopak disponují určitým problémem. Ke zjištěným problémům se nyní pokusím navrhnout opatření a doporučení, která by vedla k jejich zmírnění a celkově tak přispěla ke zefektivnění celkové interní komunikace.

Zjistili jsme, že ve firmě se potýkají nadřízení dotazovaných zaměstnanců především s nedostatkem času a neumějí si správně zorganizovat svoje pracovní povinnosti. Od tohoto problému se následně odvíjí další problémy (nedostatek množství informací, špatná kvalita informací, nedostatek příležitostí, nevěnování pozornosti atd.), které by mohli být při správné komunikaci nadřízených daleko menší. Proto bych se v prvním kroku ke zlepšení komunikace zaměřila na chování nadřízených. Vedení firmy by mělo svolat poradou, na které by dotyčným nadřízeným vysvětlili, že dostatečné informování zaměstnanců je nejdůležitějším prvkem fungující organizace. Zákazníci budou spokojeni tehdy, když dostanou kvalitní zboží a kvalitní výrobek vyrobí pouze spokojení zaměstnanci. A kdy budou spokojeni zaměstnanci? Když budou vědět co a jak mají dělat a ve firmě bude fungovat komunikace. Nadřízení si tedy musí najít čas k předávání a přijímání informací. Své podřízené musí informovat v dostatečném množství, tzn. že jim musí předávat tolik informací, kolik jich potřebují ke své práci a neměli by je na druhou stranu zahlcovat informacemi pro ně nepodstatnými. Tyto informace by jim ovšem měli předávat právě tehdy kdy je potřebují a jsou aktuální a v takové formě, aby byli jasné a srozumitelné. Pokud zaměstnanci dostanou takovéto informace, budou vědět co a jak mají dělat a budou spokojeni.

Aby ovšem nadřízení věděli, jestli předávají správné informace, musí probíhat ve firmě efektivní zpětná vazba v komunikaci. Zaměstnanci by tak měli mít možnost zpětné vazby tehdy, když potřebují, v takovém rozsahu, který uznávají za vhodné a s maximální soustředěností nadřízeného. Z výsledků průzkumu jsme zjistili, že se zaměstnanci potýkají s nedostatkem příležitostí pro zpětnou vazbu a že jim nadřízení neumí naslouchat. A jsme opět u klíčového problému s nedostatkem času nadřízených. Pokud tedy nadřízení eliminují tento nedostatek, zaměstnanci se dočkají potřebných možností k vyjádření svých názorů. Co se týká umění naslouchat, vedení by se na tuto zásadní dovednost nadřízených mělo zaměřit na jedné ze schůzek, popř. domluvit zaměstnancům potřebné školení.

V oblasti zpětné vazby však může nastat ještě další problém a to takový, že zaměstnancům se velice těžko sdělují negativní názory a stížnosti. Z tohoto důvodu by měli mít zaměstnanci v každém případě možnost, jak anonymně tyto informace svému nadřízenému předat aniž by měli strach z možného postihu či výsměchu. K tomuto účelu se využívá anonymních schránek. Jejich správné používání uvedu proto, protože jsme se z výsledků průzkumu dozvěděli o jejich špatné kvalitě a nevyužívání v organizaci. Aby byly tyto schránky efektivní, je nutné je umístit na vhodné neutrální místo tak, aby byla zaručena anonymita zaměstnanců. Nejvhodnější místo by bylo u firemních nástěnek, naopak rozhodně by neměli být umístěny v blízkosti nadřízených. Rovněž je nutné informovat podřízené, že tyto schránky budou pravidelně vybírány a vyhodnocovány. Na nejbližších poradách by pak nadřízení měli seznámit své podřízené o obsahu těchto připomínek a o tom, jak budou dále s těmito návrhy pracovat. Účastníci porady by měli mít také možnost se k tomuto problému vyjádřit.

Při ujasňování správného obsahu informací jsme se dostali ke správnému fungování komunikačních nástrojů. Z této oblasti byli právě anonymní schránky největším problémem v organizaci, jejichž správné fungování je již popsáno výše. Dozvěděli jsme se také, že bychom měli zaměstnance se zjištěnými připomínkami informovat na poradách. A právě na porady, které z výsledků průzkumu vykazují určitou nespokojenost u zaměstnanců se zaměříme nyní. Aby průběh porad probíhal efektivně, měli by nadřízení udržovat pravidelnost jejich konání. Obsah probíraných témat by měl být vždy předem připravený, vedoucí porad by měl být dostatečně informovaný pro případné dotazy a měl by mít také dostatečný přehled o dění v podniku. Během konání porady popř. na konci porady by měl být vždy vymezen čas pro případnou zpětnou vazbu.

Co se týká písemného, telefonického a elektronického předávání informací, měli by si nadřízení ujasnit, jakou formu daní zaměstnanci upřednostňují. Např. zaměstnanci, kteří převážnou část pracovní doby tráví u počítače budou upřednostňovat používání internetu před čtením písemných formulářů a dokumentů. Naopak dělníci, kteří se během pracovní doby nedostanou k počítači budou preferovat písemné sdělení popř. využívat telefon. Takové informace v elektronické poště jim budou nejspíš k ničemu. Každý z těchto druhů má svoje pozitivní i negativní stránky. E-mail je především vhodný při sdělování informací velkému počtu lidí, děje se tak v minimálním čase a příjemci si sami určí vhodnou dobu, kdy dané informace zpracují. Telefon (především mobilní) je zase v dnešní době nepostradatelný.

V průzkumu jsme zjistili také velice negativní postoj zaměstnanců k firemním nástěnkám. Nadřízení by si měli zjistit, zda je ve firmě vůbec zájem o používání tohoto komunikačního nástroje. V případě že ano, mělo by se při jejich využívání dodržovat několik zásad. V první řadě by měly být vhodně umístěny tak, aby byly zaměstnancům snadno k dispozici. Poskytované informace by měly být přehledné, srozumitelné, jasné, potřebné a aktuální. Důležitá je také jejich estetická stránka, jednoduše by měly ladit oku. V některých firmách se běžné nástěnky opouští a přechází se na tzv. on-line nástěnky. Takto však může činit pouze firma, která ví, že všichni zaměstnanci mají častý a pravidelný přístup k internetu. Takovéto nástěnky pak mohou být součástí firemního intranetu, který by měl být, tak jako běžné nástěnky, přehledný, srozumitelný, aktuální a vzhledově příjemný.

Posledním způsobem předání informací, na který jsme se ještě při zkvalitňování interní komunikace nezaměřili, jsou individuální schůzky. I když jsme zjistili, že dotazovaní zaměstnanci jsou s tímto nástrojem spokojeni a nevidí zde žádné problémy, uvedu alespoň jejich správné a efektivní využívání. Nadřízení by měli svým podřízeným poskytovat dostatek příležitostí k individuálním schůzkám. Takovéto schůzky se vyznačují vzájemnou oboustrannou komunikací, která umožňuje kvalitní zpětnou vazbu. Na schůzkách se většinou řeší informace týkající se pracovních instrukcí, postupů, problémových situací, návrhů a doporučení jak problémy řešit, hodnocení práce, spokojenosti zaměstnanců, pocitů, které zaměstnanci mají při provádění svých pracovních povinností a spousty dalších informací. Individuální schůzky mohou probíhat přímo na pracovištích zaměstnanců, kdy nadřízení dochází ke svým podřízeným, a nebo opačně, kdy podřízení vyhledávají nadřízeného, aby jim sdělili potřebné informace.

## 5. Závěr

V současných tržních podmínkách existuje až nadměrně vysoký počet firem a organizací. Ve většině zemí se neustále usiluje o vytváření co nejsnadnějších podmínek jejich vzniku a zároveň také jejich vstupu do světa obchodování. Na trzích se tak objevuje nepřehledné množství výrobků. Aby se tedy firmy staly vysoce konkurenceschopné a prosperující, musí dbát především na kvalitu svých výrobků. Této kvality bude ovšem docíleno pouze tehdy, pokud se firma zaměří na správnou organizaci, jejíž nedílnou a velice důležitou součástí je efektivní interní komunikace. A právě na tuto oblast jsem se zaměřila při zpracování své diplomové práce.

V rámci své diplomové práce jsem provedla v jedné anonymní firmě dotazníkový průzkum, který se zaměřuje na dva základní směry komunikačních toků (sestupnou a vzestupnou komunikaci) a na to, jak jsou s těmito směry spokojeni zaměstnanci určitého vybraného úseku. Ze získaných údajů jsem následně provedla důkladnou analýzu a vyhodnocení, ve kterých jsem zjišťovala kvalitu stávající komunikace mezi zaměstnanci středního managementu a jejich nadřízenými.

Z průzkumu vyplynulo, že ve firmě komunikace nefunguje tak jak by měla. Určitá část zaměstnanců je poměrně spokojená se stávající interní komunikací, ovšem značná část zaměstnanců vidí v proudění informací problémy, které jim znesnadňují provádění svých pracovních povinností a úkolů. Největším problémem se ukázalo nadměrné vytížení nadřízených, kteří zároveň neumějí správně komunikovat se svými podřízenými a těm se tak nedostává potřebných informací, které nutně potřebují ke zvládnutí svých úkolů. Zbytečně tak dochází k nedorozumění a nespokojenosti zaměstnanců.

Ke zjištěným nedostatkům a problémům v komunikaci jsem navrhla taková doporučení a opatření, která povedou k efektivnějšímu fungování interní komunikace. Nadřízení musí změnit své chování vůči svým podřízeným a věnovat jim patřičnou pozornost. Musí jim poskytnout dostatek příležitostí k vyjádření svých názorů a to jak veřejnou či individuální formou, tak i prostřednictvím anonymního sdělení. Je nutné si uvědomit, že pouze správně a dostatečně informovaní zaměstnanci, kteří mají možnost se „ozvat“ kdykoliv uznají za vhodné, jsou všeobecně spokojenější a tím pádem také produktivnější.



## Seznam použité literatury

BAGULEY, Phil. *Effective Communication for Modern Business*. London: McGraw-Hill, 1994. 203 s. ISBN 0-07-707827-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James, H., James, L. GIBSON a John, M. IVANCEVICH. *Management*. Přel. Václav Dolanský a Josef Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 168 s. ISBN 80-7169-434-9.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace – část I a II*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2006. 160 s. ISBN 80-245-1134-7.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Přel. Václav Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2012

.....  
Bc. Lucie Sedlářová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu v absolutních a relativních hodnotách včetně váženého aritmetického průměru (VAP)

## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí průzkumu, zaměřeného na zjištění spokojenosti s komunikací ve Vaší organizaci. Výsledky průzkumu budou sloužit jako podklad pro navržení opatření, která mohou případné problémy s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným zlepšit.

Chci Vás ujistit, že tento dotazník je **anonymní** a Váš nadřízený uvidí pouze celkové zpracované výsledky průzkumu s návrhy opatření.

**Pokyny k vyplňování:** u každé otázky prosím vyberte odpověď, která nejvíce vyjadřuje Váš názor, a označte ji vepsáním křížku do příslušného políčka. Odpovědi jsou vyjádřeny číslem na následující číselné stupnici:

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nedokážu posoudit

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
<b>1.</b>	<b>Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte od svého nadřízeného pracovní instrukce</b> (informace o tom, co a jak máte dělat), <b>a to:</b> <i>(0 znamená, že Vám nadřízený nepředává tento typ informací)</i>	4	3	2	1	0
1.1.	v dostatečném množství (tzn. tolik, kolik potřebujete ke své práci)?					
1.2.	v dostatečné kvalitě (tzn. srozumitelné, jednoznačné, výstižné, pravdivé apod.)?					
1.3.	včas (tzn. tehdy, když je potřebujete)?					
<b>2.</b>	<b>Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte od svého nadřízeného informace o tom, jak je spokojen s Vaší prací</b> (umí Vás přiměřeně pochválit), <b>a to:</b> <i>(0 znamená, že Vám nadřízený nepředává tento typ informací)</i>	4	3	2	1	0
2.1.	v dostatečném množství?					
2.2.	v dostatečné kvalitě?					
2.3.	včas?					

<b>3.</b>	<b>Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte od svého nadřízeného informace o tom, jak řešit problémové situace</b> (např. konflikt se zákazníkem apod.), <b>a to:</b> (0 znamená, že Vám nadřízený nepředává typ informací)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
3.1.	v dostatečném množství?					
3.2.	v dostatečné kvalitě?					
3.3.	včas?					
<b>4.</b>	<b>Jste spokojen/a s tím, jak dostáváte od svého přímého nadřízeného nebo jiných nadřízených informace, týkající se firmy</b> (o jejích úspěších, problémech, plánech aj.) <b>a to:</b> (0 znamená, že Vám nadřízení nepředávají tento typ informací)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
4.1.	v dostatečném množství?					
4.2.	v dostatečné kvalitě?					
4.3.	včas?					
<b>5.</b>	<b>Jste spokojen/a s tím, jak Vás nadřízený informuje, a to:</b> (0 znamená, že tento prostředek ke komunikaci s Vámi nepoužívá)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
5.1.	na pracovních poradách?					
5.2.	na individuálních schůzkách?					
5.3.	telefonicky?					
5.4.	písemnými dokumenty (tiskopisy, firemní brožury, firemní časopisy apod.)?					
5.5.	přes e-mail, intranet?					
5.6.	na nástěnných tabulích?					
<b>6.</b>	<b>Komplikují komunikaci s Vámi Vašemu vedoucímu následující problémy?</b> (0 znamená, že nevíte, zda tento problém existuje, takže ho nemůžete posoudit)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
6.1.	Nadřízený sám nemá dostatek informací, které od něj očekáváte.					
6.2.	Nadřízený nemá jasnou představu o tom, které informace od něho očekáváte.					
6.3.	Nadřízený nemá dostatek času s Vámi komunikovat.					
6.4.	Nadřízený k Vám má špatný osobní vztah (nedůvěra, antipatie, rivalita, lhostejnost apod.).					

<b>7.</b>	<b>Jste spokojen/a s tím, že můžete informovat svého nadřízeného:</b> (0 znamená, že mu nepředáváte tento typ informací)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
7.1.	o tom, jak postupujete na plnění svých pracovních úkolů?					
7.2.	o vzniklých nebo očekávaných pracovních problémech?					
7.3.	o návrzích, jak by se daly tyto problémy řešit?					
7.4.	o pocitech, které máte v práci (spokojenost s pracovní vytížeností, s pracovní náplní, se vztahy na pracovišti apod.)?					
<b>8.</b>	<b>Jste spokojen/a s možností vyjádřit své názory svému nadřízenému:</b> (0 znamená, že tento prostředek ke komunikaci s nadřízeným nepoužíváte)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
8.1.	na pracovních poradách?					
8.2.	na individuálních schůzkách?					
8.3.	telefonicky?					
8.4.	formou písemných formulářů (žádostí, stížností apod.)?					
8.5.	přes e-mail, intranet?					
8.6.	přes anonymní schránky pro připomínky?					
<b>9.</b>	<b>Jaké problémy Vám komplikují komunikaci s Vaším nadřízeným?</b> (0 znamená, že si tohoto problému nejste vědom/a)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
9.1.	Nedostatek příležitostí (chybí např. individuální schůzky, anonymní schránky apod.).					
9.2.	Nadřízený nemá zájem o komunikaci s Vámi.					
9.3.	Nadřízený nemá čas na komunikaci s Vámi.					
9.4.	Máte předchozí špatné zkušenosti (nadřízený např. zneužil Vaše informace proti Vám nebo někomu blízkému).					
9.5.	Nadřízený Vám neumí naslouchat, nevěnuje Vám pozornost.					
<b>10.</b>	<b>Myslíte si, že Váš nadřízený stojí o Vaše nápady a připomínky týkající se práce?</b> (0 znamená, že nevíte, protože Vám to nadřízený nedává najevo)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Velmi si vážím Vašeho vynaloženého času a děkuji za vyplnění dotazníku.

**Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu v absolutních a relativních hodnotách včetně váženého aritmetického průměru (VAP)**

Číslo otázky	Absolutní četnost					VAP	Relativní četnost (%)				
	4	3	2	1	0		4	3	2	1	0
1.1	11	8	6	2	0	3,04	41	30	22	7	0
1.2	6	14	6	1	0	2,93	22	52	22	4	0
1.3	10	12	5	0	0	3,19	37	44	19	0	0
2.1	9	8	8	2	0	2,89	33	30	30	7	0
2.2	8	9	8	2	0	2,85	30	33	30	7	0
2.3	11	9	7	0	0	3,15	41	33	26	0	0
3.1	8	10	7	2	0	2,89	30	37	26	7	0
3.2	8	14	3	2	0	3,04	30	52	11	7	0
3.3	6	17	4	0	0	3,07	22	63	15	0	0
4.1	5	6	7	6	3	2,15	19	22	26	22	11
4.2	6	13	3	2	3	2,63	22	49	11	7	11
4.3	3	8	6	7	3	2,04	11	30	22	26	11
5.1	10	9	8	0	0	3,07	37	33	30	0	0
5.2	14	8	5	0	0	3,33	51	30	19	0	0
5.3	8	7	6	6	0	2,63	30	26	22	22	0
5.4	9	9	7	2	0	2,93	33	33	27	7	0
5.5	9	11	4	0	3	2,85	33	41	15	0	11
5.6	2	10	3	5	7	1,81	7	37	11	19	26
6.1	4	8	9	3	3	2,26	15	30	33	11	11
6.2	3	11	4	5	4	2,15	11	41	15	18	15
6.3	8	6	4	9	0	2,48	30	22	15	33	0
6.4	2	4	8	11	2	1,74	7	15	30	41	7
7.1	13	3	5	6	0	2,85	48	11	19	22	0
7.2	12	8	7	0	0	3,19	44	30	26	0	0
7.3	12	7	8	0	0	3,15	44	26	30	0	0
7.4	10	5	6	6	0	2,70	37	19	22	22	0



Číslo otázky	Absolutní četnost					VAP	Relativní četnost (%)				
	4	3	2	1	0		4	3	2	1	0
8.1	9	7	7	4	0	2,78	33	26	26	15	0
8.2	15	8	4	0	0	3,41	55	30	15	0	0
8.3	10	5	6	4	2	2,63	37	19	22	15	7
8.4	8	9	7	0	3	2,70	30	33	26	0	11
8.5	10	8	6	0	3	2,81	37	30	22	0	11
8.6	4	2	5	6	10	1,41	15	7	19	22	37
9.1	7	6	3	9	2	2,26	27	22	11	33	7
9.2	4	2	8	11	2	1,81	15	7	30	41	7
9.3	9	4	6	6	2	2,44	33	16	22	22	7
9.4	3	5	8	9	2	1,93	11	19	30	33	7
9.5	9	6	3	8	1	2,52	33	22	11	30	4
10	13	5	9	0	0	3,15	48	19	33	0	0